



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## Yritys X: Sisäisen rekrytointiprosessin yhtenäistäminen

Nea Pitkänen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2017



<b>Tekijä</b> Pitkänen Nea	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma, nuoret	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Yritys X: Sisäisen rekrytointiprosessin yhtenäistäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 2
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Company X: Harmonization of the internal recruitment process	
<p>Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajayrityksen aidosta tarpeesta kehittää omaa sisäistä rekrytointiprosessiaan vuoden 2016 loppupuolella. Suunnittelu ja toteutus aloitettiin alkuvuodesta 2017. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, oliko Yritys X:n nykyinen sisäinen rekrytointiprosessi tasalaatuinen, tehokas ja toimiva. Tarkoituksena oli tutkia hakijoiden tunnetilojen ja kokemusten pohjalta nykyisen prosessin toimivuutta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käydään läpi käsitteitä, rekrytoinnin tapoja, sekä tärkeitä tukitoimintoja. Tässä työssä on hyödynnetty kirjallisuuslähteiden lisäksi Yritys X:stä saatua julkaisematonta materiaalia, sekä haastatteluista saatua tietoa. Myös henkilökohtainen kokemus Yritys X:n rekrytointiprosessista saattaa näkyä työssä.</p> <p>Sisäistä rekrytointiprosessia tutkittiin toteuttamalla kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin pääasiassa Yritys X:n sisäisiä työnhakijoita. Haastattelu toteutettiin anonyyminä ja kahdenkeskisinä keskusteluinä etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta. Kysymyspohja oli laadittu opinnäytetyössä esiintyvän teorian pohjalta, sekä nykyistä rekrytointiprosessia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen ja tutkimustulosten analysoinnin pohjalta olen ehdottanut Yritys X:lle kehitysideoita, jotka ovat realistisia ja helposti implementoitavissa. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut luoda uutta sisäisen rekrytointiprosessin kaaviota, mutta tätä mahdollisuutta ei myöskään poissuljettu työn suunnitteluvaiheessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sisäinen rekrytointi, prosessi, hakijakokemus, laadullinen tutkimus, viestintä, sourcing	

<b>Author</b>	
Nea Pitkänen	
<b>Degree programme</b>	
Business Administration, young	
<b>Report/thesis title</b>	<b>Number of pages and appendix pages</b>
Company X: Harmonization of the internal recruitment process	37 + 2
<p>The subject of this thesis was invented at the end of the year 2016 from Company X's genuine need of improve their internal recruitment process. The planning and writing was started in the beginning of 2017. The purpose of this thesis was to investigate if Corporate X's current internal recruitment process was harmonized, efficient and functioning. I planned to study, based on applicants' emotions and experiences, the function of the current internal recruitment process.</p> <p>At the theory part, I have written about concepts, ways of recruiting and the important support functions. In addition to literature review, I have used unpublished material from Company X and the information gained from the interviews. Also, my experience from Company X's internal recruitment process might be seen at this thesis.</p> <p>The internal recruitment process was studied with qualitative research, where I interviewed mainly Company X's internal job applicants. The interview was executed anonymously and face-to-face conversations with beforehand-created questions. The questions were created based on the theory find on this thesis and the current internal recruitment process map.</p> <p>Based on the research and the research findings I have suggested few realistic and easily implementable improvement ideas for Company X. The goal of my thesis was not to create new recruitment process map, but either that option was not out ruled at the planning of this thesis.</p>	
<b>Keywords</b>	
Internal recruitment, process, customer journey, qualitative research, communication, sourcing	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Yritysesittely .....	1
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Teoria.....	4
2.1	Rekrytointi .....	4
2.1.1	Sisäinen rekrytointi.....	4
2.1.2	Sisäisen rekrytoinnin tapoja .....	5
2.1.3	Roolit sisäisessä rekrytoinnissa .....	6
2.2	Prosessi.....	6
2.3	Sisäinen viestintä .....	7
2.4	Lainsäädäntö .....	8
3	Hypoteesit.....	10
3.1	Viestintä.....	10
3.2	Roolit .....	11
3.2.1	Vastuunjako .....	11
3.2.2	Esimiehet .....	12
4	Nykytilanne Yrityksessä X .....	13
4.1	Sisäinen rekrytointiprosessi.....	13
4.2	Sidosryhmät ja vastuunjako .....	16
5	Tutkimus .....	18
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	18
5.2	Palvelupolku .....	19
5.3	Haastattelu .....	19
5.4	Haastateltavat .....	20
6	Tulokset .....	21
6.1	Tuloksia haastattelukysymysten pohjalta .....	21
6.2	Analysointi .....	23
6.2.1	Sourcing .....	23
6.2.2	Viestinnän puute .....	23
6.2.3	Resurssien puute & esimiesten osaaminen .....	24
6.2.4	Rekrytoinnin prosessikaavio .....	24
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	25
7	Johtopäätökset .....	27
7.1.1	Osaavat esimiehet .....	27
7.1.2	Oikea-aikainen ja selkeä viestintä .....	28
8	Kehitysideat .....	29
8.1	Esimiesten koulutus .....	29
8.2	Resurssisuunnittelu .....	30

8.3 Resurssipankki .....	30
8.4 Jaettu tietopankki .....	31
9 Oman oppimisen arviointi .....	33
Lähteet .....	34
Liitteet.....	38
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	38
Liite 2. Lyhenneluettelo.....	39

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Yritys X:n sisäisen rekrytointiprosessin nykytilannetta ja rakennetta, joita kartoitetaan anonyymeillä haastatteluilla sekä yrityksestä saadulla statistiikalla, prosessikuvauksella ja strategialla. Tarkoituksena on tutkia hakijoiden tunnetilojen ja kokemusten pohjalta nykyisen prosessin toimivuutta. Lopputuloksena mahdollisesti syntyy uusi prosessikaavio sisäisestä rekrytointiprosessista, jonka kriittiset vaiheet jokainen ymmärtää.

Opinnäytetyön idea on syntynyt toimeksiantajayrityksen aidosta tarpeesta kehittää sisäistä rekrytointiprosessiaan. Tarve nousi esille, kun yrityksen koko rekrytointiprosessin standardisoinnista tehtiin onnistunut opinnäytetyö vuonna 2016. Rekrytoinnista puhuttaessa tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen sisällä on avoin työpaikka, jota työntekijä voi hakea. Yhtenäistämällä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan prosessin tiettyjen osien standardisointia ja toimintojen selventämistä sisäisessä rekrytointiprosessissa.

Tämä opinnäytetyö ei ole produktiivinen, vaikka lopputuloksena saattaakin muodostua uusi sisäisen rekrytointiprosessin kaavio. Opinnäytetyöni tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen; Mikä tekee sisäisestä rekrytointiprosessista onnistuneen? Tähän vastauksen saamiseksi joudun miettimään:

- 1) Mitkä vaiheet sisäisessä rekrytointiprosessissa ovat välttämättömiä?
- 2) Mitä tukitoimintoja onnistunut sisäinen rekrytointiprosessi vaatii?
- 3) Miten vastuunjako sidosryhmien välillä tulisi toteuttaa?

## 1.1 Yritysesittely

Yritys X on suomalainen konserni, jonka liiketoimintana on matkailupalveluiden tarjoaminen ja lentoliikenne. Yritys työllistää useissa eri liiketoimintayksiköissä ja laaja-alaisesti vaihtelevissa työtehtävissä tuhansia työntekijöitä. Yritys X:llä on oma rekrytointitiimi niin kutsuttuna in-house palveluna. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys X ei ole ulkoistanut palvelua vaan yrityksen omat ammattilaiset hoitavat rekrytoinnin. Tiimi muodostuu viidestä konsultista, yhdestä harjoittelijasta ja tiimin vetäjästä.

Vaikka työntekijöitä on jo tuhatpäisesti, tehdään rekrytointeja silti useita satoja vuosittain. Yrityksessä X toteutettiin vuonna 2016 yhteensä noin 500 kappaletta rekrytointiprosesseja. Näistä sisäisiä rekrytointiprosesseja oli jopa 280 kappaletta, eli yli puolet. (Henkilö A 27.3.2017.) Jokainen rekrytointiprosessi ei ole johtanut henkilön rekrytointiin, mutta se on

silti vienyt resursseja Yritykseltä X ja tämän vuoksi olen ottanut ne huomioon tässä opin-  
näytetyössä.

Liiketoiminnan luonteen takia sekä työntekijöiden osaamisen ollessa avainasemassa on  
tärkeää, että yritys voi mahdollisuuksien mukaan säilyttää hiljaista tietoa ja osaamista yri-  
tyksen sisällä. Prosessin tulisi olla selkeä ja hyvin suunniteltu, jotta sisäinen rekrytointipro-  
sessi olisi tehokas, toimiva ja tietyiltä osin standardisoitu. Onnistuneesta rekrytoinnista  
voidaan puhua, kun rekrytoitu henkilö tuo jotain lisäarvoa yritykselle. Sisäisen rekrytointi-  
prosessin ollessa standardisoitu, sitä voidaan jossain määrin ennakoida tai ainakin pyrkiä  
siihen. (Valvisto 2005, 20-21; Åberg 2006, 52.)

## **1.2 Työn rakenne**

Opinnäytetyön teoriassa olen ottanut tarkasteluun käsitteitä. Tarkoituksena on avata opin-  
näytetyön aiheeseen linkittyviä toimintoja ja lisätä lukijan ymmärrystä näihin liittyen. Käsit-  
teiden sisäistämisen avulla lukijan on helpompi ymmärtää opinnäytetyön sisältö ja hah-  
mottaa, mitkä asiat vaikuttavat sisäiseen rekrytointiprosessin toteuttamiseen.

Yrityksessä X on käyty läpi suuria strategiauudistuksia, joiden myötä toimintatavat ovat  
muuttuneet. Muutoksien johtaminen ja implementointi työympäristöön eivät ole nopeita  
toteuttaa, varsinkaan niin suuressa yrityksessä kuin Yritys X on. Tästä ja aikaisemmasta  
kokemuksestani Yritys X:n rekrytointiprosessista johtuen, minulle oli muodostunut muuta-  
mia ajatuksia siitä, miksi prosessi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä ajatukset  
olen esitellyt luvussa kolme, hypoteesit. Hypoteesien jälkeen kuvataan, miten Yritys X:n  
sisäinen rekrytointiprosessi on tällä hetkellä toteutettu ja kenelle vastuu siinä jakautuu.

Koska rekrytointi vaikuttaa työnantajakuvaan ja on vahvasti linkittynyt Yritys X:n strategi-  
aan, on tärkeää varmistaa sisäisen rekrytointiprosessin toimivuus. Tutkin sisäisen rekry-  
tointiprosessin toimivuutta laadullisen tutkimuksen avulla. Käytin haastattelua, joka on yksi  
tiedonhankinnan perusmuodoista. Halusin saada yrityslähtöistä tietoa, ymmärtää hakijoi-  
den tunnetiloja, sekä lähteä kehittämään toimintaa Yritys X:n voimavarojen ja ydintoimin-  
nan tärkeimmästä osasta; työntekijöistä.

Avoin haastattelu täydentää tiedonkeruuta ja tuo esille asioita, joita ei välttämättä struktu-  
roidussa haastattelussa huomioisi. ”Vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut voivat paljas-  
taa asioita joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin.” (Hirsjärvi & Hurme 2010,  
11.) Mielestäni on tärkeämpää saada syvällistä, luotettavaa ja laaja-alaista tietoa, jotta  
sisäistä rekrytointiprosessia voidaan aidosti kehittää.

Olen avannut tulokseni haastattelukysymysten pohjalta, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Olen myös pyrkinyt tulosten syvempään analysointiin ja pohtinut tulosten luotettavuutta. Mitään suoria johtopäätöksiä ei ainoastaan opinnäytetyöni pohjalta voida tehdä. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia ja niiden pohjalta Yritys X voi halutessaan tehdä tarkempaa tutkimusta prosessista tai implementoida kehitysideoitani.

Kehitysideat syntyivät kerätessäni teoriapohjaa opinnäytetyöhöni, mutta myös tutkimustuloksia pohtiessani. Kehitysideoissa on otettu huomioon Yritys X:n nykyisten työntekijöiden määrä, sekä tulevat rekrytointitarpeet. Esiin nousi muun muassa, miten yrityksessä olemassa oleva potentiaali olisi helpommin esimiesten ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten hyödynnettävissä ja miten esimiesten rooli prosessissa voisi kehittyä.

Opinnäytetyön loppuun olen kirjoittanut kappaleen omasta oppimisestani. Kappaleen tarkoitus on kuvata matkaa opinnäytetyön suunnittelusta kirjoittamisen aloittamiseen, sekä opinnäytetyöprosessin aikana kehittymisestä. Tarkoitus ei ole tiivistää tai käsitellä tämän opinnäytetyön sisältöä, vaan tuoda esille opinnäytetyön positiiviset, negatiiviset ja kehittävät puolet. Kappaleen ansiosta jouduin kirjoittajana pohtimaan, mitkä asiat tässä työssä olivat haasteellista, palkitsevaa tai jostain muusta syystä mieleenpainuvaa.



## **2 Teoria**

Teorian on tarkoitus esittää ja avata opinnäytetyön kannalta oleelliset käsitteet ja linkittää ne tutkittavaan aiheeseen. Toivottavaa on, että lukija ymmärtää paremmin opinnäytetyön aihetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Käsitteiden merkitys tutkittavaan aiheeseen perustellaan kirjallisuusviitteiden, sekä yrityksestä saadun julkaisemattoman tiedon avulla.

### **2.1 Rekrytointi**

Helsilä (2009, 18) määrittelee rekrytoinniksi toimenpiteet, joilla yritykseen hankitaan kulloinkin sen toiminnan tarvitsema henkilöstö. Se on myös yksi suurimmista yritysten tekemistä investoinneista, joita suurissa yrityksissä toteutetaan vuosittain satoja. Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys, sillä niiden avulla yritys varmistaa kilpailukykyisenä säilymisen myös tulevaisuudessa. Tulokset onnistuneesta rekrytoinnista voidaan todeta vasta pitkän ajan kuluttua rekrytointipäätöksestä, kun työntekijä on perehtynyt uuteen työhönsä ja sitoutuminen on varmistunut (Empore 2014; Österberg 2014, 91; Vaahtio 13-14.)

Rekrytointia on pääasiallisesti kahdenlaista; aukon paikkausta ja resurssien hankintaa. Aukon paikkaamisella tarkoitetaan tyhjäksi jääneen työtehtävän täyttämistä. Tätä tapahtuu esimerkiksi työntekijän vaihtaessa toiseen työpaikkaan. Resurssin hankkimisesta on kyse, kun tarvitaan täysin uutta osaamista, jota yrityksestä ei löydy. Esimerkiksi digitalisaatio aiheuttaa tällaista rekrytointitarvetta. Yrityksessä X sisäinen rekrytointiprosessin on pääasiallisesti aukon paikkaamista. (Vaahtio 2005, 32.)

Yksinkertaistettuna rekrytointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen; suunnittelu, toteuttaminen ja päätöksenteko. Vaiheet pitävät sisällään useita erillisiä osaprosesseja, joille on nimetty eri vastuuhenkilöt heidän rooliensa perusteella. Ulkoisessa rekrytointiprosessissa vaiheita on yleensä useampia kuin sisäisessä rekrytointiprosessissa. Tämä johtuu muun muassa siitä, että hakijoiden osaamisesta ja persoonasta ei ole vielä entuudestaan samanlaista tietoutta kuin yrityksen nykyisistä työntekijöistä.

#### **2.1.1 Sisäinen rekrytointi**

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, kun työtehtävä on avoinna vain yrityksen sisällä. Sisäinen rekrytointi on siis niin sanotusti suppeampi tapa toteuttaa rekrytointia. Tästä huolimatta siinä on eri prosesseja, jotka yhdistävät eri sidosryhmiä eri osastojen välillä. Sisäinen rekrytointi voidaan mieltää yksilön urasuunnitteluksi ja oman oppimisen kehittämisek-

si. Se on myös yrityksen osaamisen tunnistamista ja kasvattamista. (Koivisto 2004, 49-50.)

Sisäinen rekrytointi on hyvä vaihtoehto mikäli halutaan lisätä työnkiertoa, työtehtävä on arkaluontoinen siinä käsiteltävän tiedon takia tai oikeanlaista osaamista löytyy parhaiten yrityksen sisältä. Työnkierron on havaittu auttavan varsinkin uusien työtehtävien oppimisessa, henkilön oman osaamisen kehittämisessä ja työuupumisen ehkäisyssä (Mäkisalo 2003, 133).

Sisäinen rekrytointi on myös osittain turvallisempi vaihtoehto verrattuna ulkoiseen rekrytointiin, sillä työnhakija, hänen työpersoonansa, sekä toimintatavat tunnetaan entuudestaan. Aikaisempaa työnjälkeä voidaan peilata avoinna olevaan työtehtävään ja miettiä rooliin soveltuvuutta aivan eri tavalla kuin ulkopuolisen työnhakijan kohdalla. Myös työntekijä tuntee työnantajan, työympäristön ja yleiset toimintatavat entuudestaan. Tämä helpottaa sopeutumista uuteen työtehtävään. Sisäinen rekrytointiprosessi voi myös ajallisesti olla nopeammin suoritettu ja sitä kautta kustannustehokkaampi. (Viitala 2007, 104-106; Åberg 2006, 57.)

Mitä sisäisessä rekrytoinnissa on toisaalta huomioitava on, että sen toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaa rekrytointitarpeen yrityksen toisessa tiimissä tai yksikössä, sillä työntekijämäärä ei kasva. Tätä voidaan pyrkiä ehkäisemään töiden uudelleen järjestelyllä tai muilla yhteistoimintamenettelyillä. Sisäisessä rekrytointiprosessissa on hyvä hyödyntää myös uudelleen sijoitettavia henkilöitä, mikäli se vain on mahdollista ottaen huomioon osaamisen, koulutusmahdollisuudet ja rekrytoinnin kiireellisyyden. Sisäinen rekrytointi vaatii yleensä työtehtävistä joustamista ja sopimista nykyisen ja uuden esimiehen kanssa.

### **2.1.2 Sisäisen rekrytoinnin tapoja**

*Avoin työpaikkahaku* on tavallisin sisäisen rekrytoinnin tapa. Hakuilmoitus laitetaan esille yrityksen sähköisissä informaatiokanavissa, kuten intranetissä. Sisäisessä haussa työpaikkailmoitus on auki useamman päivän, jopa viikkoja. Kiinnostuneet hakijat täyttävät työhakemuksen pyydetyllä tavalla, jonka jälkeen järjestetään haastattelut ja tehdään valinnat. Joskus sisäisessä haussa on tarpeellista käyttää myös persoonallisuus- ja soveltuvuustestejä.

*Sisäinen siirto* on yksi vaihtoehto täyttää yrityksen sisällä oleva avoin työpaikka. Yrityksen osa-aikaiset työntekijät tai työtehtävien vaihdosta kiinnostuneet työntekijät voidaan sijoittaa uuteen tehtävään sisäisellä siirrolla. Halukkuus tulee ilmoittaa esimerkiksi yrityksen sisäisessä urapalvelussa tai henkilöstöhallinnon osastolle. Sisäisessä siirrosta on tärkeää

huomioida osaamisen kohtaaminen työnhakijan ja työpaikan välillä. Mikäli osaaminen esimiehen, työntekijän ja työkuvausten kanssa kohtaavat, voidaan työntekijä sijoittaa uuteen tehtävään sisäisellä siirrolla. (Kouvolan kaupunki 2015, 8.)

*Headhuntingia* eli suoraa yhteydenottoa toisen yksikön tai tiimin työntekijöihin ei lueta sisäiseksi rekrytoinniksi. Headhuntingia toteutetaan yleensä ulkoisen haun rinnalla. Silloin kontaktoidaan potentiaalisia työntekijöitä suoraan toisista yrityksistä. Hyppäsen (2013, 203) mukaan headhunting yrityksen sisällä saattaa kiristää yksikön tai tiimien vetäjien välejä, sillä esimies-esimies-keskustelun sijaan esimies menee suoraan työntekijän puheille. Tästä voi syntyä tunne, että kollegaa ei arvosteta ja työntekijää yritetään rekrytoida nykyisen esimiehen selän takana.

*Sourcing* on ennen aikaista kykyjen etsimistä avoimeen tai suunnitteilla olevaan työpaikkaan. Sen tarkoitus on etsiä potentiaalisia työntekijöitä ja kerätä heistä tarpeelliset tiedot. Sourcingin kohteet ovat yleensä passiivisia työnhakijoita, eli henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti hae yrityksessä olevia avoimia työpaikkoja. Sourcingia voidaan hyödyntää helpommin, jos yrityksellä on käytössään resurssipankki, jossa työntekijöiden tiedot ja osaaminen ovat saatavilla. (SHRM 24.5.2016; Thrive 29.7.2016.)

### **2.1.3 Roolit sisäisessä rekrytoinnissa**

Roolien tarkoitus on määritellä vastuut ja tehtävät sisäisen rekrytointiprosessin aikana. Roolitus ja työnjako auttavat osastojen, tiimien ja erilaisten työtehtävien syntymisessä. Vallanjako puolestaan näkyy organisaatiotasoina ja suhteissa eri roolien välillä. Työnjaon ja vallanjaon toiminnan varmistamiseksi on tärkeää, että voimavarojen kohdentamisesta eri rooleille on yhteinen näkemys. (Åberg 2006, 52.)

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä prosessissa rooleja ovat: rekrytointikonsultti, HR Partner, rekrytoiva esimies ja yrityksen työntekijät eli työnhakijat. Roolien, työnjaon ja vallanjaon ollessa tasapainossa, jokainen voi keskittyä omaan osaamisalueeseensa. Konsultit voivat keskittyä esimiesten tukemiseen ja kykyjen etsimiseen, esimiehet voivat keskittyä löytämään tiimiin sopivaa henkilöä ja HR Partner pitää huolen siitä, että työsopimus, palkka ja muut lakisääteiset asiat ovat kunnossa.

## **2.2 Prosessi**

Prosessi on yhden määritelmän mukaan joukko toimintoja, muutoksia tai tehtäviä, joista aiheutuu tulos. Jokainen prosessissa mukana oleva henkilö voidaan tunnistaa roolin perusteella. Roolilla määritellään henkilölle vastualueet, toiminnot ja tehtävät. Prosessille

olennaista on se, että sillä on aina asiakas, se ylittää organisatoriset rajat ja sen suorituskykyä tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta. Tulos tässä opinnäytetyössä on rekrytointin loppuun vienti ja asiakas on sisäinen työnhakija. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2004, 18; Hannus 2003, 30.)

Ydinprosessiksi puolestaan kutsutaan prosessia, jolla on olennainen merkitys yrityksen toiminnalle ja strategialle. Sisäinen rekrytointiprosessi on yksi Yritys X:n ydinprosesseista, sillä toimivalla sisäisellä rekrytointiprosessilla varmistetaan sidosryhmien tyytyväisyys, osaamisen säilyminen organisaatiossa, sekä motivaation ylläpitäminen. Ydinprosessin ominaisuudelle uskollisena yrityksen sisäinen rekrytointiprosessi ylittää eri osastojen välisiä rajoja, on laaja sekä monimutkainen kokonaisuus. (Opetushallitus 2011.)

Ympäristön jatkuva muutos tuo uusia organisaatiomalleja yritykseen. Näissä muutoksen tuomissa organisaatiomalleissa rakenteita puretaan tietoisesti. Tämä on ollut havaittavissa myös Yrityksessä X, sillä viime vuosien kasvustrategia on tuonut muutosta sen toimintaan. Muutos edellyttää prosessin, itseohjautuvuuden ja epävirallisen viestinnän lisäämistä. Tämän lisäksi esimiehen rooli muuttuu enemmän ohjaajaksi ja esimiespalveluiden tarjoajaksi vanhan mallisen käskytäjän ja auktoriteetin sijaan (Strategiaprosessi 2016; Åberg 2006, 57.)

### **2.3 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedottamista yrityksen eri kanavissa. Yrityksellä X on kanavina esimerkiksi intranet, Yammer ja erilaiset tiimipalaverit. Yammer on Microsoftin perustama yhteisötyökalu, jonka kautta työntekijät voivat muun muassa tiedottaa tapahtumista, etsiä työkavereita ja luoda omia työryhmiä. Sisäinen viestintä on myös keino rakentaa oikeaa yrityskuvaa ja sitouttaa henkilöstöä. Oikein toteutetun sisäisen viestinnän avulla voidaan lisätä työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Yammer 2017; Österberg 2014, 193.)

Viestintä on suuressa osassa työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Koska sisäinen rekrytointi on yrityksen sisäisissä prosesseissa tapahtuvaa ja eri osastojen yli kulkeutuvaa toimintaa, on viestintä suuressa roolissa myös onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Ilman kunnollista viestintää työntekijät eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Erityisen tärkeää viestintä on muutostilanteessa. (Fulmore 2012; Åberg 2006, 96; Österberg 2014, 193.)

Vastuu sisäisestä viestinnästä on jokaisella. Jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön tulisi olla tasa-arvoinen viestijä ja tiedon tulisi olla kaikkien saatavilla yrityksen sosiaalis-

sa verkostoissa, esimerkiksi Yammerissa. Henkilöstöasiantuntijalla on vastuu yrityksessä systemaattisesta tiedonkulusta ja esimiesten kanssa yhdessä arvioinnista mitä ja miten tietoa liikkuu. Henkilöstöasiantuntijalla on vastuu lakisääteisistä, yhteistoimintalain tuomista velvoitteista sisäiseen viestintään. Jos viestintä on jatkuvasti puutteellista, katoaa luottamus tiedonkulkuun. Tämä saattaa heijastua suoraan työtyytyväisyyteen ja työantajakuvaan (Selkäinaho 2016; Österberg 2014, 194.)

Viestintää tarvitaan toiminnan tukemiseen eli palveluiden tuottamiseen ja siirtämiseen, pitkäjänteisen yhteistyön luomiseen sidosryhmien välillä, työyhteisön tapahtumien informointiin, kiinnittämiseen eli perehdyttämiseen, sekä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen (Kuva 1). Koska eri sidosryhmillä on eri tavoitteita ja toimintatapoja, on sisäisen viestintän avulla luotava varmuutta ja joitain yhteisiä toimintatapoja. (Daft & Lengel 1983.)



Kuva 1: Viisi syytä viestiä (Åberg 2009, 96)

## 2.4 Lainsäädäntö

Rekrytoidessa, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, tulee lainsäädäntö ottaa huomioon. Rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden olisi suositeltavaa tutustua muun muassa työsopimuslakiin, henkilötietolakiin, lakiin yksityisyydensuojasta työelämässä ja lakiin yhteistoiminnasta.

Henkilötietolaki 523/1999 kieltää arkaluonteisen tiedon käsittelyn. Tarkoitus on suojata hakijan yksityiselämää ja perusoikeuksia, sekä velvoittaa yritystä käsittelemään henkilötietoja huolellisesti. Arkaluonteisia tietoja ovat HeTiL 11 §:n mukaan muun muassa henkilön etniseen alkuperään liittyvät tiedot, seksuaalinen suuntautuminen ja henkilön terveydentila. (Henkilötietolaki 523/1999.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 on laadittu suojelemaan työnhakijan yksityisyyttä. Siinä määritellään, mitä henkilötietoja on tarpeellista käsitellä työsuhteen kannalta. Henkilötiedot on kerättävä ensisijaisesti työnhakijalta itseltään tai vaihtoehtoisesti saatava suostumus työnhakijalta tietojen keräämiseen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 3§ & 4§.) YksTL:n noudattaminen saattaa olla haasteellista sisäi-

sessä rekrytointiprosessissa, kun työntekijä on jo yrityksessä töissä, mutta hakee uutta työpaikkaa yrityksen sisältä. Rekrytoiva esimies ei siis saisi kysyä työnhakijan vanhalta esimieheltä asioita työnhakijasta ilman tämän suostumusta.

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007 on annettu Helsingissä vuonna 2007. YTL:n tavoitteena on edistää yrityksen toimintaa, kehittää työolosuhteita ja parantaa työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työpaikkoja koskeviin asioihin. Lakia tulee noudattaa yrityksissä, joissa on säännöllisesti töissä vähintään 20 henkilöä, eli yritys X:n kuuluu noudattaa yhteistoimintalakia. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007.)

Yhteistoimintamenettelyllä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio kohtaa muutos- tai säästötarpeen ja joutuu erilaisilla työjärjestelyillä tai toimintojen uudelleenjärjestelyillä muokkaamaan organisaation rakennetta ja pahimmassa tapauksessa vähentää henkilöstöä (Hyppänen 2013, 265). Yhteistoimintamenettelyä tapahtuu yrityksissä usein myös ilman irtisanomisia, mutta yleinen luulo on, että se automaattisesti merkitsee irtisanomisia. Mikäli henkilöstöä vähennetään yhteistoimintamenettelyllä, kutsutaan sitä irtisanomiseksi tuotannollisista ja taloudellisista syistä.

Yhteistoimintamenettely ja –laki ovat tärkeitä yritys X:n strategiassa. Yritys työllistää suuren joukon ihmisiä ja se myös jatkuvasti rekrytoi uusia osaajia. Vaikka yrityksessä on menossa kasvuvaihe ja rekrytointeja tehdään suuria määriä, on yrityksellä silti vastuullaan uudelleen sijoitettavien sekä takaisinottovelvollisuuden piirissä olevia työntekijöitä. Uudelleen sijoitettavat henkilöt ovat esimerkiksi fyysisistä syistä muihin työtehtäviin sijoitettavia tai perhevapaalta palaavia työntekijöitä.

### 3 Hypoteesit

Tässä luvussa olen pohtinut, mitkä asiat sisäisessä rekrytointiprosessissa saattavat aiheuttaa Yritys X:n rekrytointiprosessissa ongelmia ja miksi. Hypoteesit ovat täysin omaa tulkintaani, eikä niiden pohjalta voida tehdä suoraan olettamuksia. Olen pohjannut hypoteesini aikaisempaan kokemukseeni Yritys X:n rekrytointiprosessista sekä kirjalliseen tietopohjaan. Ennakko-odotukseni sisäisestä rekrytointiprosessista ovat, että ongelman aiheuttajia on kaksi; viestintä ja roolitus.

#### 3.1 Viestintä

Tällä hetkellä vastuu viestinnästä sisäisessä rekrytointiprosessissa jakautuu esimiehen ja rekrytointikonsultin välille. Viestintää tapahtuu kahteen suuntaan; sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisen viestinnän sidosryhmiä ovat esimiehet ja rekrytointikonsultit sekä ulkoisen viestinnän sidosryhmät ovat esimiehet, rekrytointikonsultit ja työnhakijat. Yleensä haasteita sisäisessä viestinnässä ovat tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, sekä esimiehet. Mielestäni nämä aiheuttavat haasteita myös Yritys X:n viestinnässä. (Helsilä 2009, 89; Åberg 2008, 112.)

Tiedon täytyy liikkua tarpeeksi nopeasti ja riittävässä määrin, jotta välttyttäisiin uutistyhjiöiden muodostumiselta. Uutistyhjiö on tilanne, jossa ihminen tietää jotain tapahtuneen, mutta asiasta ei ole hänelle kerrottu. Tällöin hän pyrkii täyttämään uutistyhjiön tavalla tai toisella, joka voi johtaa arvuutteluun ja valheelliseen tiedon leviämiseen. Uutistyhjiöiden syntyminen voi tapahtua helposti rekrytointiprosessin aikana. Siksi sisäinen viestintä sidosryhmien välillä on äärimmäisen tärkeää. (Åberg 2008, 112.)

Tietovarastot ja verkot ovat hajautettuja tietokantoja, joihin kaikilla ei ole välttämättä pääsyä. Esimerkiksi, rekrytointikonsulteilla on omat kansiot tietokoneillaan, joissa on tallennettuna rekrytointiprosessien eri vaiheet ja toimintatavat. Esimiehillä ei ole näihin edes pääsyä. Tämä saattaa korostaa esimiesten keskuudessa tiedottomuutta siitä, miten sisäisen rekrytointiprosessin eri vaiheissa tulee toimia.

Puutteellisen viestinnän ja tiedonjaon takia esimiehellä ja rekrytointikonsultilla on erilaiset tavoitteet, joten he pyrkivät erilaisiin ratkaisuihin tai toimintatapoihin. Jopa rekrytointikonsulteilla keskenään on erilaisia toimintatapoja, mikä lisää tiedottomuutta prosessin kulusta esimiesten puolella. Nämä uutistyhjiöt aiheuttavat arvuuttelua esimiesten keskuudessa, eli luovat viestinnällisiä ongelmia. Tämä epäselvyys aiheuttaa tyytymättömyyttä esimiehissä, hidastaa prosessin kulkua ja heijastuu myös hakijan suuntaan.

Sopiminen siitä, kuka hoitaa ja missä vaiheessa viestintää hakijalle, on ongelmallista. Rekrytointikonsulteilla saattaa olla valtavasti eri rekrytointiprosesseja käynnissä, joten viestintä vie aikaa heidän ydintekemisestään. Esimiehet puolestaan pakoilevat vastuuta, etenkin epämukavissa viestinnän tilanteissa, kuten kielteisen päätöksen ilmoittamisessa hakijalle. Vastuunjako on mielestäni epäselvä ja sitä tulisi miettiä uudelleen. Onkin erittäin mahdollista, että viestintä ja sen vastuutus on jäänyt taka-alalle.

### **3.2 Roolit**

Kuten kappaleessa 2.1.3. mainitsin, roolien tarkoitus on määritellä vastuut ja tehtävät henkilöiden välillä sisäisessä rekrytointiprosessissa. Ongelmaksi Yrityksessä X nouseekin roolien vastuunjako. Roolit, joiden kohdalla Yritys X:ssä on ongelmia ovat esimiehet ja rekrytointikonsultit. Näiden roolien kohdalla ongelmia aiheuttavat vastuunjako ja esimiesten osaamisen puute.

#### **3.2.1 Vastuunjako**

Vastuunjaolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työtehtävien jakamista roolien perusteella. Prosessin eri vaiheet tulisi vastuuttaa siten, että prosessin laadukkuus ja sujuvuus ovat taattuna. Kun prosessin eri vaiheet ovat vastuutettu ja jokaisen tiedossa, ei suunnittelu- vaiheessa tarvitse käyttää siihen aikaa. Åberg toteaaakin (2009, 52), että työyhteisössä tapahtuu väistämättä jonkinasteista työn ja vallan jakoa, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästäisiin.

Koska yrityksessä on uudelleen järjestelty organisaatiota, rooleja sekä rekrytoitu paljon uusia osajia, on yrityksen sisäiset prosessit vielä muutosvaiheessa. Vastuunjako prosessin eri vaiheissa saattaa tästä johtuen olla epäselvä. Tämä aiheuttaa ongelmakohtia osastojen, tiimien ja työtehtävien välillä. Asioiden vastuuta siirrellään tekijältä toiselle, mikä pitkittää rekrytointiprosessia. Ennen prosessin aloittamista on tärkeää tietää, mitkä kohdat prosessista ovat kenenkin vastuulla. Poikkeustapauksista tulisi myös sopia jo aloituspalaverissa Yritys X:n prosessiohjeen mukaisesti.

Ideaalisti rekrytointikonsulttien tulisi olla vastuussa potentiaalisen osaamisen löytämisestä hakijoiden joukosta. Myös päävastuu rekrytointijärjestelmien käytöstä tulisi olla heillä. Esimiehien puolestaan tulisi olla vastuussa omasta yksiköstä ja sen osaamisesta. Esimiehen tulisi tuntea oma tiimensä ja siinä tarvittava osaaminen. Rekrytointikonsultin valitsemista potentiaalisista hakijoista esimiehen tulisi tunnistaa tiimiinsä sopiva yksilö. Tämän lisäksi esimiehen tehtävänä on myös toimia linkkinä tiimin ja muun työyhteisön välillä. En



kuitenkaan usko, että tämä vastuunjako toteutuu Yritys X:n rekrytointiprosessissa. (Viitala 2007, 171; Åberg 2009, 112.)

### **3.2.2 Esimiehet**

Esimiehet ovat linkki oman yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä (Åberg 2009, 112). Mikäli esimiehillä on vääristynyt tai puutteellinen käsitys rekrytointiprosesseista, on mahdollista, että rekrytointikonsultti ja esimies pyrkivät erilaisiin ratkaisuihin prosessin eri vaiheissa. Yrityksessä X on laaja kirjo erilaisia esimiehiä, joista läheskään kaikilla ei ole aikaisempaa kokemusta rekrytoinnista. Rekrytointitarve saattaa osua kohdalle esimerkiksi eläköitymisen, opintovapaan tai työnkierron takia. Joskus rekrytointitarve tulee yllättäen, eli siihen ei ole osattu varautua. Etenkin näiden tapausten varalta olisi tärkeää, että esimiehet kokisivat osaamisensa riittäväksi hoitaakseen omat vastualueensa itsenäisesti.

Tiettyjen lakisääteisten asioiden tunteminen on tärkeää rekrytointiprosessissa. Pääasiallisesti tätä edellytetään rekrytoinnin ammattilaisilta, mutta myös esimiesten olisi hyvä tietää tietyt toimintatavat. Etenkin henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä edellyttävät tietynlaista toimintaa yritykseltä, kuten luvussa 2 aikaisemmin mainittiin. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa tiettyjen asioiden käsittely on kiellettyä. Esimerkiksi terveydentilaan, ammattiliittoon kuulumiseen ja seksuaalisen suuntautumiseen liittyviä kysymyksiä ei hakijalta saa tiedustella. (Henkilötietolaki 523/1999, 11§.) Käsitykseni mukaan useilla esimiehillä tätä tietoutta ei ole, sillä sitä ei heidän työssään välttämättä ole edellytetty. Voiko sitä myöskään heiltä vaatia?

Yritys X:n oman rekrytointitiimin tarkoituksena on tuoda lisäarvoa prosessiin, vähentää kustannuksia ja varmistaa onnistunut rekrytointi. Rekrytointitiimillä on myös tarvittava osaaminen esimerkiksi lain noudattamisesta, jota heidän pitäisi jakaa esimiehille. Eri koulustaustan ja kokemuksen takia rekrytointitiimillä ja esimiehillä saattaa olla eri näkemykset rekrytointiprosessin vaiheiden tärkeydestä ja niiden arvostamisesta. Tämä johtaa helposti prosessin hidastumiseen ja jopa konflikteihin esimiehen ja rekrytointikonsultin välillä.

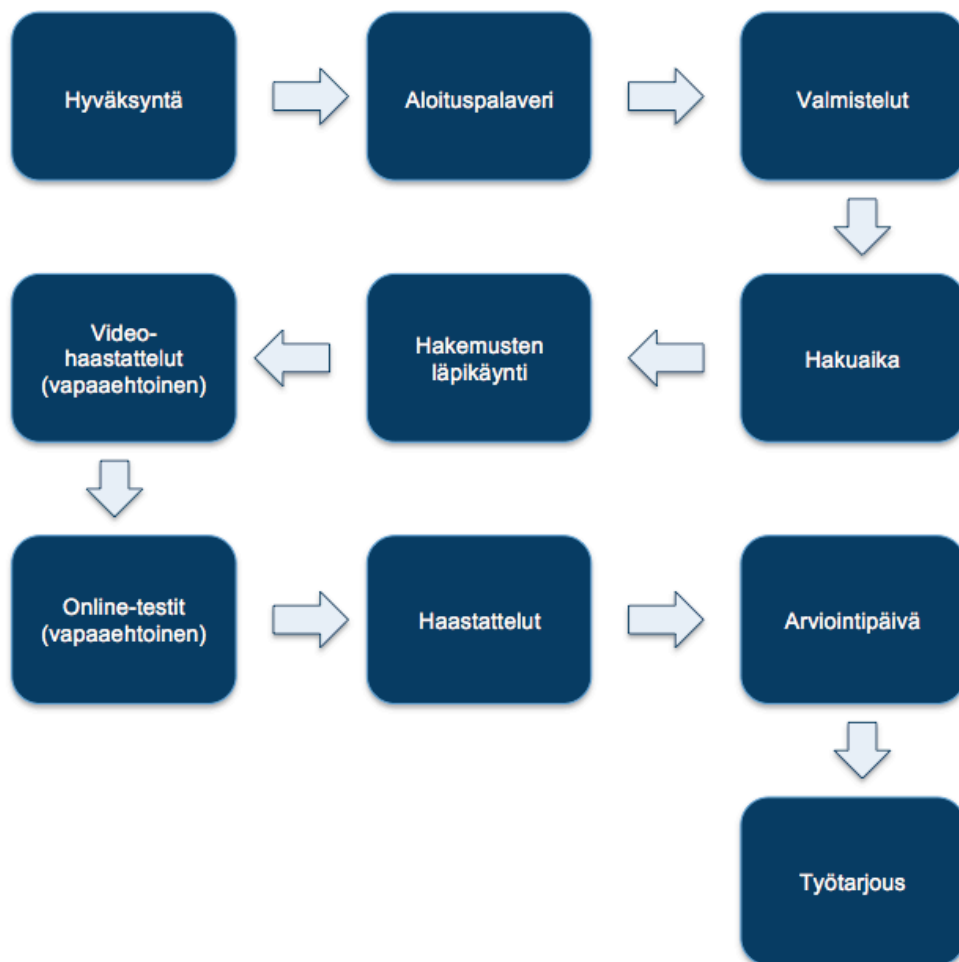
Joidenkin sisäisten rekrytointien osalta rekrytoiva esimies tarvitsee paljon tukea rekrytointikonsultilta tai jopa HR Partnerilta. Tämä olisi helposti vältettävissä, jos esimiesten osaamista kehitettäisiin ennakkoivasti. Esimiehet tarvitsevat jatkuvaa valmennusta ja onkin käsittelemättä, miten vähän yritykset kouluttavat esimiehiään. (Valvisto 2005, 82-84.)

## 4 Nykytilanne Yrityksessä X

Tässä luvussa käsitellään, mistä prosessin eri osista sisäinen hakuprosessi tällä hetkellä muodostuu, sekä miten ja kenelle vastuu niissä jakautuu. Luvussa ei oteta vielä kantaa siihen, toteutuuko prosessin vaiheet tällä hetkellä, ovatko sidosryhmät aidosti mukana prosessissa ja jakautuuko vastuu kuten se Yritys X:n sisäisen rekrytointiprosessin mukaisesti pitäisi.

### 4.1 Sisäinen rekrytointiprosessi

Yrityksellä X on olemassa sisäisen rekrytointiprosessin kaavio, jonka mukaan jokainen rekrytointiprosessi tulisi toteuttaa, jos työtehtävään ei ole valmiiksi tiedossa jo potentiaalisia työntekijää. Olen avannut prosessin vaihe vaiheelta auki ja kertonut, miten jokaisessa vaiheessa tulisi Yritys X:n toimintaohjeen mukaisesti toimia (Kuva 2).



Kuva 2: Yritys X:n sisäinen rekrytointiprosessi (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Hyväksyntä* täytyy saada jokaiselle rekrytointiprosessille ennen niiden suunnittelun aloittamista. Rekrytointijärjestelmään luodaan rekrytointipyyntö, jossa kerrotaan muun muassa työpaikan palkka, työnkuva ja syy rekrytoinnille. HR Partner tai HR Business Partner tar-

kastaa ja hyväksyy pyynnön. Rekrytoinnin HR -johtaja tekee yhteenvedon meneillään olevista rekrytointisuunnitelmista, jotka esitetään johtoryhmälle. Mikäli rekrytointi hyväksytään johtoryhmässä, rekrytointitiimin jäsen on yhteydessä rekrytoivaan esimieheen, jotka sopivat aloituspalaverin. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Aloituspalaverissa* on mukana kiireellisen aikataulun takia usein vain rekrytointikonsultti ja rekrytoiva esimies. HR Partnerin mukana olo on suositeltavaa, mutta ei pakollista. Aloituspalaverissa keskustellaan täytettävän tehtävän vaatima osaamistaso, rekrytointiprosessin kulku, aikajana ja vastuunjako sekä julkaisukanavat. Tässä vaiheessa luodaan myös esimiehen mielipiteiden pohjalta ideaali työnhakija profiili, jota hyödynnetään myös mahdollisissa online-testeissä. Aloituspalaverissa on myös tärkeää varata kalentereista aikoja haastatteluille. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Valmisteluissa* rekrytointikonsultti, joka on vastuussa kyseisestä rekrytointiprosessista luonnostelea työilmoituksen ja lähettää sen rekrytoivalle esimiehelle hyväksyttäväksi. Työilmoituksesta on saatettu puhua jo aloituspalaverissa ja sitä on voitu luonnostella jo yhdessä esimiehen kanssa. Sisäisessä rekrytoinnissa ilmoitukseen ei välttämättä tarvitse käyttää yhtä paljon aikaa, kuin haun mennessä ulkoisiin kanaviin. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Hakuaika* alkaa, kun työilmoitus julkaistaan yrityksen intranetissä eli sisäisessä ilmoituskanavassa. Esimies voi myös jakaa hakemusta sisäisellä sähköpostilla mahdollisille hakijoille ja/tai esimiehille. Intranetiin saatetaan myös luoda uutinen avoimeen paikkaan liittyen. Hakuaika vaihtelee muutamasta päivästä muutama viikkoon. Hakuaikana on tärkeää muistaa ilmoittaa yhteistoimintamenettelyn mukaisesti uudelleen sijoitettaville työntekijöille avautuneesta työpaikasta, sillä heillä ei välttämättä ole pääsyä yrityksen intrasivuille. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Hakemusten läpikäynti* aloitetaan jo hakuajan ollessa käynnissä, jotta varmistetaan prosessin sujuvuus. Sisäisessä haussa päävastuu hakemusten läpikäynnissä on rekrytoivalla esimiehellä. Joskus voidaan sopia toisin, esimerkiksi esimiehen työkiireiden tai kokemattomuuden takia. Rekrytointikonsultin tosin on suositeltavaa selata hakemuksia, jotta varmistetaan parhaiden hakijoiden valinnat. Toisaalta myös mikäli konsultilla on aikaisempaa kokemusta hakijasta, on hänen hyvä jo aikaisessa vaiheessa siitä ilmoittaa esimiehelle. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Videohaastattelu* sisäisessä rekrytointiprosessissa on vapaaehtoinen. Yleensä hakijoita ei ole yhtä paljon kuin ulkoisissa hauissa, joten videohaastattelua karsintamenetelmänä ei

tarvita. Hakijat ovat yleensä myös entuudesta tuttuja rekrytoijille. Jos videohaastattelut halutaan toteuttaa, on tärkeää, että esimies esittää noin kolme selkeää kysymystä, joiden vastausten perusteella on mahdollista karsia hakijoita jatkoon. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Online-testit* ovat myös vapaaehtoisia sisäisessä rekrytointiprosessissa. Tähänkin on syytä hakijoiden tunnettuus. Online-testejä voidaan kuitenkin käyttää arviointipäivän tilalla sisäisissä hauissa. Arviointipäivä on suhteellisen raskas kokemus hakijalle ja yleensä ei niin välttämätön sisäisissä hauissa. Online-testit valitaan rekrytointikonsultin toimesta ja niiden tulokset voi analysoida henkilö, jonka testin valmistaja on sertifioinut. Aloituspalaverissa voidaan suunnitella jo persoonallisuusprofiili ihanne työntekijälle, johon hakijoiden tuloksia voidaan vertailla. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Haastattelun* hoitaa vähintään kaksi henkilöä. Yleensä rekrytoiva esimies yhdessä tiiminsä jäsenen kanssa. Rekrytointikonsultti voi antaa esimiehelle neuvoja ja haastattelupohjan haastattelua varten. Vastuu haastattelun asiallisuudesta ja tehokkuudesta on rekrytointikonsultilla. Sisäisissä rekrytointiprosesseissa HR Partner saattaa tulla mukaan haastatteluun, jos hakijoita on enää muutama ja halutaan puhua palkasta, tai muista työsuhteeseen liittyvistä asioista. Haastattelun tarkoituksena on saada tärkeää lisätietoa hakijan soveltuvuudesta työtehtävään. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Arviointipäivää* on suositeltavaa käyttää sisäisessä haussa, kun hakijan rooli vaihtuisi selvästi uuden työpaikan takia tai hakijasta tulisi uusi esimies tiimiin. Arviointipäivä on ulkoistettu Yritys X:n kumppaniyritykselle. Ulkoistetulla palvelulla varmistetaan testin käyttökelpoisuus ja oikeiden arviointitapojen käyttäminen. Rekrytointikonsultti koordinoi arviointiprosessin ja rekrytoiva esimies kuvailee haetun roolin tärkeimmät ominaisuudet. Palaute tulee antaa kirjallisesti ja suullisesti sekä hakijoiden tulee saada sama palaute itselleen. Arviointipäivä on raskas hakijalle ja kallis yritykselle, joten sitä ei tulisi toteuttaa kuin potentiaalisille hakijoille. Tulokset täydentävät muista valintamenetelmistä saatuja tuloksia ja yleensä vahvistavat valintapäätöstä. (Helsilä 2009, 24; Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Työtarjous* on HR Partnerin päävastuulla. Sopivan hakijan löydyttyä HR Partner laatii työtarjouksen, jossa on palkan lisäksi määriteltä myös muut työsuhte-edut. Neuvottelu työsopimuksesta tapahtuu rekrytoivan esimiehen, HR Partnerin ja työnhakijan kanssa. Lopullinen päätös hakijan palkkauksesta on kuitenkin rekrytoivalla esimiehellä. Rekrytointikonsultti on tässä vaiheessa tukemassa päätöksenteossa, mutta hänen ei tulisi puuttua valintaan. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

## 4.2 Sidosryhmät ja vastuunjako

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, joilla jollain tavalla on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin tai joihin prosessi vaikuttaa. Sidosryhmä voi olla henkilö, tiimi tai organisaatio. (Suomen Projekti-instituutti Oy 2015.) Yritys X:n sisäisessä rekrytointiprosessissa sidosryhmiä ovat rekrytointikonsultti, HR Partner, rekrytoiva esimies ja työnhakija. Kuvassa kolme on havainnollistettu sidosryhmien lisäksi myös ympyröiden pinta-alojen avulla, kenen kanssa kukin sidosryhmä on eniten vuorovaikutuksessa.



Kuva 3: Sidosryhmät (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Rekrytointikonsultti* on Österbergin (2014, 91) sanoin ”rekrytoinnin ammattilainen, joka tuo asiantuntijuutta ja tukea esimiehelle koko rekrytointitapahtuman ajan alkaen alkutilanteen selvittämisestä aina rekrytoinnin onnistumisen seurantaan saakka.” Rekrytointikonsultin tehtävänä on tarjota asiantuntijuutta koko prosessin ajan, joten he ovat lähes kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa mukana. Heidän avullaan pyritään prosessin laadukkaaseen läpivientiin. Yrityksessä X on oma rekrytointitiimi, joka muodostuu viidestä konsultista, harjoittelijasta ja tiimin esimiehestä (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017; Strategiaprosessi 2016).

*Rekrytoiva esimies* on henkilö, joka hakee tiimiinsä uutta työntekijää. Esimies tuntee parhaiten oman tiiminsä osaamisen ja työtehtävän, johon henkilöä haetaan. Tästä syystä he määrittelevät, millaista persoonaa ja osaamista tiimiin kaivataan. Rekrytoivaa esimiestä on tärkeää kuunnella aloituspalaverissa ja tarjota hänelle vastuuta hakemusten läpikäynnissä. Yrityksessä X esimiesten osaaminen ja kokemus rekrytoinneista vaihtelevat, joten on

selvitettävä aina, missä asioissa erityisesti tarvitaan apua konsultilta. Rekrytoivan esimiehen vastuulla on haastatella ja ilmoittaa valinnoista hakijoille. Myös lopullinen rekrytointivalinta on esimiehen. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*HR Partner eli HRP* on mukana Yrityksessä X hyväksymässä työpaikkahaun, rekrytoinnin aloituspalaverissa ja työn tarjouksessa. Joskus HR Partner on mukana myös haastattelu- vaiheessa. HR Partnerin tehtävänä on varmistaa, että työsuhdelakia noudatetaan palkan ja etujen tarjoamisessa, niistä neuvoteltaessa ja työsopimusta solmittaessa. HR Partneri on eniten tekemisissä organisaation johtajien kanssa ja heidän tarkoituksenaan on kehittää henkilöstöhallinnon agenda. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

*Työnhakija* sisäisessä rekrytointiprosessissa on hakuhetkellä yrityksessä töissä oleva henkilö, töihin palaava tai aikaisemmin yrityksessä töissä ollut henkilö. Mikäli työnhakija on töihin palaava henkilö, kutsutaan häntä uudelleen sijoitettavaksi. Jos työntekijä on aikaisemmin töissä ollut työntekijä, mutta sittemmin irtisanottu, kutsutaan häntä takaisinotovelvoitteen piirissä olevaksi henkilöksi. (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017.)

Vastuunjako on tässä opinnäytetyössä käsitelty jo aikaisemmin luvussa 3.1.2. Luvussa tulee ilmi, että prosessi on vastuutettava oikeille henkilöille, jotta se voisi toimia kunnolla. Taulukossa yksi on kuvattu, miten tällä hetkellä sisäisen rekrytointiprosessin eri vaiheet ovat vastuutettu Yrityksessä X. Tummennettuna on rooli, jolla on päävastuu kussakin prosessin vaiheessa.

Taulukko 1: Vastuunjako vaiheittain (Sisäinen rekrytointiprosessi 2017)

<b>Valhe:</b>	<b>Kenen vastuulla?</b>
Hyväksyntä	<b>HR Partner, Johtokunta, HR Business Partner</b>
Aloituspalaveri	<b>Rekrytoiva esimies, Rekrytointikonsultti, HR Partner</b>
Valmistelut	<b>Rekrytointikonsultti</b>
Hakuaika	<b>Rekrytointikonsultti</b>
Hakemusten läpikäynti	<b>Rekrytoiva esimies, Rekrytointikonsultti</b>
Videohaastattelut (vapaaehtoinen)	<b>Rekrytoiva esimies, Rekrytointikonsultti</b>
Online-testit (vapaaehtoinen)	<b>Rekrytointikonsultti</b>
Haastattelut	<b>Rekrytoiva esimies +1/Rekrytointikonsultti</b>
Arviointipäivä (vapaaehtoinen)	<b>Ulkoistettu palvelu</b>
Työtarjous	<b>Rekrytoiva esimies, HR Partner</b>

## 5 Tutkimus

Tutkimuksia voidaan toteuttaa kvantitatiivisesti eli määrällisesti tai kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Molempien tutkimuksien tavoitteena on päästä niin lähelle totuutta kuin mahdollista. Määrällinen ja laadullinen tutkimus usein mielletään vastakkainasetteluksi, vaikka nykyään voidaan miettiä jopa näiden kahden tavan integroimista tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2008, 7; Viitala 2007.)

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa otoksesta halutaan löytää tietynlainen kaava tai toisto, jota voidaan yleistää koko joukkoon. (Alasuutari 2011, 37 & 39.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tuloksia tarkastellaan numeerisesti, eli erilaisten taulukoiden ja tilastollisen matematiikan avulla. Tuloksia esitellään erojen tai yhteneväisyyksien avulla. Määrällisen tutkimuksen kysymyksiä voi olla esimerkiksi; *kuinka paljon* ja *kuinka usein*.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa halutaan selvittää tiettyä asiaa, esimerkiksi tunteita tai käyttäytymistä ja ymmärtää sitä. Laadullisella tutkimuksella voidaan vastata esimerkiksi kysymyksiin *mitä*, *miksi* ja *miten*. Laadulliset tutkimukset voidaan jakaa vielä useampaan kategoriaan tiedonhaun perusteella. Valitsin oman tutkimukseni tiedonhaketavaksi tapaustutkimuksen. Siinä lähtökohtana on ymmärtää tutkimuksen kohde syvällisemmin ja kerätä siitä monipuolista tietoa (Metsämuuronen 2008, 16-17.)

Jo opinnäytetyön alkuvaiheessa oli selvää, että toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, sillä se tukee parhaiten Yritys X:n tarvetta ja opinnäytetyöni näkökulmaa. Hakijoiden näkemykset, kokemukset ja tunteet yrityksen sisäisestä prosessista ovat tärkeämpiä verrattuna esimerkiksi määrällisestä tutkimuksesta saatuun massatietoon, jonka pohjalta voisi tarkastella tilastollisesti yksiselitteisiä ilmiöitä. Hirsjärvi & Hurme (2010, 36) mainitsevat myös, että haastattelulla on helpompi motivoida haastateltavaa, joustaa kysymysten asettelussa ja esittää lisäkysymyksiä.

Tutkimuksessa käytetään kahta tiedonkeruutapaa; Palvelupolku –mallia ja haastattelua. Tutkimukseni luonteen vuoksi on mielestäni tärkeämpää saada syvällistä, luotettavaa ja laaja-alaista tietoa, jotta sisäistä rekrytointiprosessia voidaan aidosti kehittää. On tärkeä ymmärtää ja saada yrityslähtöistä tietoa, sekä lähteä kehittämään toimintaa Yritys X:n omista tarpeista. Tiedonkeruutavat toteutettiin samassa haastattelutilanteessa, sillä palvelupolkumallin ympärille oli helppo yhdistää avoin haastattelurunko.

## 5.2 Palvelupolku

Kuten aikaisemmin tuli ilmi, on sisäinen rekrytointiprosessi jaettavissa osiin. Tämä mahdollistaa sen, että haastattelussa voidaan soveltaa palvelupolku –mallia. Mallilla voidaan kuvata aineeton prosessi, palvelu tai muutos, jota pyritään parantelemaan toimivammaksi, haluttavammaksi tai esteettisesti miellyttävämmäksi. Palvelupolku perustuu käyttäytymiseen sekä pisteisiin yrityksen ja asiakkaan välillä. Näissä pisteissä vaihdetaan tietoa, hyödykkeitä ja palveluita. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 25; Saffer 2007.)

Palvelupolulla kuvataan kontaktipisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tässä tutkimuksessa kontaktipisteet ovat rekrytointiprosessin eri vaiheet ja asiakkaalla tarkoitetaan työnhakijaa. Kontaktipisteissä keskitytään siihen, mitä asiakas havaitsee palvelun aikana ja miten hän kokee palvelun käytön. Palvelupolku on sidottu tiettyyn kontekstiin, välineisiin ja ympäristöön ja jos sitä ei muokkaa muutoksen aikana, se vanhenee ja jää puutteelliseksi tai turhaksi. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 25; Saffer 2007.)

Rekrytointiprosessin jokaisen osion käsittely erikseen antaa tilaisuuden käsitellä yksilöidysti, mikä on osion tarkoitus, mitä ongelmia asiakkaalla osiossa on ja mitä tunteita osio asiakkaassa herättää. Yksilöidyn läpikäynnin avulla muodostetaan kokemus palvelupolun käyttämisestä. Prosessin kontaktipisteet tulee miettiä tarkkaan ja taitavasti, jotta prosessista muodostuu selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen kokemus. (Harvard Business Review 2016; Miettinen 2011.)

## 5.3 Haastattelu

Hirsjärven & Hurmeen mukaan haastattelu on joustava menetelmä, jota voidaan toteuttaa monista lähtökohdista käsin, sekä eri muodoin. Tämän takia ne sopivat moniin eri tutkimustarkoituksiin. Haastattelu voi olla strukturoitu, semi-strukturoitu tai ei-strukturoitu. Ei-strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös vapaaksi, syväksi tai infomaaliksi haastatteluksi. Se on yleensä olemukseltaan lähellä keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34; Metsämuuronen 2008, 41.)

Valitsin avoimen, semi- eli puolistrukturoidun haastattelun tutkimukseeni, sillä se on ilmaistuaan monitasoista. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokin näkökohta on muuttumaton jättäen silti vapautta haastattelijalle. Strukturoidussa haastattelussa asioita saattaa jäädä sanomatta ja ilmapiiri ei välttämättä olisi tarpeeksi vapautunut. Ajattelin myös, että palvelupolun läpikäynnin aikana monet kysymykset saattaisivat tulla vastatuiksi, jolloin strukturoitu haastattelu menettäisi merkitystään. (Alasuutari 2011, 84; Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)



Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastattelija ja haastateltava pystyisivät keskittymään parhaalla mahdollisella tavalla tilanteeseen. Halusin myös luoda vapaan ja luontevan ympäristön, jotta haastateltava tuntisi olonsa turvallisiksi ja vapautuneeksi kertoakseen todelliset mielipiteensä. Halusin välttää ryhmäkeskustelua, jossa ongelmia saattaisi tuottaa muun muassa hierarkia-ajattelu, luonteenpiirre-erot ja ajan puute. Alasuutari mainitsee teoksessaan, että ”keskustelu kiertyy sen ympärille, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäsenenä, kun taas yksilölliset eroavaisuudet ja subjektiiviset, henkilökohtaiset tuntemukset suodattuvat pois.” (Alasuutari 2011, 151-152.) Yksilöhaastattelussa on samalla mahdollista pysyä anonyyminä.

#### **5.4 Haastateltavat**

Haastateltavien joukko on yksi tärkeimmistä valinnoista haastattelun tuloksia ajatellen. Otoksen täytyy olla tarpeeksi suuri, jotta tuloksista voidaan tehdä yleistyksiä, mutta varoa liian suurta otantaa, koska silloin ei päästä syvälliseen tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58). Tässä työssä puhutaan siis harkinnanvaraisesta otannasta.

Haastatteluun osallistui Yritys X:n työntekijöitä, jotka ovat hakeneet sisäisessä haussa töitä. Tämän lisäksi haastattelin rekrytointitiimin esimiestä. Haastateltavat valittiin mukaan taustojensa ja rekrytointiprosessin lopputulosten perusteella, jotta tuloksista voitaisiin tehdä suuntaa antavia tulkintoja. Osa työntekijöistä oli työllistynyt sisäisen rekrytointiprosessin kautta uuteen positioon ja osa oli saanut kielteisen vastauksen. Työnhakijoilla on myös erilaista työkokemustaustaa, he ovat organisaation eri yksiköistä ja syntyneet eri vuosikymmenillä.

On tärkeää, että prosessin kontaktipisteistä saadaan näkemyksiä keskenään erilaisilta työnhakijoilta, jotta materiaali olisi mahdollisimman kattavaa ja realistista. Mikäli näkemykset ovat samoja eri taustaisilla hakijoilla, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavimpina. Rekrytointitiimin esimies puolestaan pystyy antamaan näkemyksiä objektiivisemmin ja laaja-alaisemmin koko prosessista ja kontaktipisteistä, jotka eivät ole hakijalle näkyvissä.

Haastateltavat ovat kaikki olleet mukana sisäisessä rekrytointiprosessissa viimeisen vuoden sisällä, joten jokaisella on omia näkemyksiä, kokemuksia, sekä tunteita prosessia kohtaan. Kokemukset ovat myös vielä tuoreessa muistissa. En ole valikoinut haastateltavia omien tarkoituserien pohjalta tai yrittänyt etsiä epäonnistuneissa prosesseissa mukana olleita henkilöitä. Voidaan kuitenkin puhua ositetusta otannasta, sillä olen yrittänyt varmistaa, että otanta olisi mahdollisimman laajasti edustettu tutkimuksen kannalta. (Tilastokeskus a. 2014.)

## 6 Tulokset

Olen koonnut alkuun tuloksia haastattelukysymysten (Liite 1) pohjalta. Tarkoituksena on antaa yleiskäsitys vastauksista, sekä tarttumapintaa lukijalle, jotta tulosten analysointi olisi helpommin ymmärrettävissä. Analysoinnissa on tarkoitus päästä syvällisempään tutkimustulosten tulkintaan ja pohjustaa johtopäätöksiä. Tämän kappaleen lopussa olen miettinyt tekemäni tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Tuloksia haastattelukysymysten pohjalta

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan oli haastateltavien mukaan melko tasalaatuinen ja heidän mielestään se toteutuu nykyisen prosessikaavion mukaisesti. Prosessissa oli jokaisen mielestä hyviä, mutta myös parannusta vaativia vaiheita. Hakijoiden vastauksissa huomasin selkeästi yhteneväisiä mielipiteitä ja tunteita prosessia kohtaan. Puolestaan rekrytointitiimin esimies erottui muista haastateltavista mielipiteillään.

Hyväksyntä, aloituspalaveri ja valmistelut eivät herättäneet haastateltavissa kummoisempia ajatuksia ja tunteita. Uskoisin tämän johtuvan siitä, että haastateltavat olivat pääasiassa työnhakijoita. Työnhakijoilla ei ole kosketuspintaa näihin prosessin vaiheisiin, eivätkä ne vaadi heiltä toimenpiteitä. Yhtenevänä asiana haastatteluista nousi ajatus vaiheesta ennen hyväksyntää, jossa todella mietittäisiin ennakoivasti resursointi ja tarve rekrytoinnille.

Haastateltavilla ei ollut yhteneviä mielipiteitä siitä, mikä prosessissa toimii parhaiten. Vastauksia oli esimiehen rooli prosessissa, kutsu haastatteluun, kommunikoinnin helppous ja rekrytointiprosessi kokonaisuutena. Rekrytoivassa esimiehessä prosessi herätti luottamuksen tunnetta, sillä prosessi vaikuttaa hänen mielestään tasalaatuiselta ja ammattimaiselta, jossa jokaisella on selkeät roolit.

Jokaisella hakijalla oli positiivisia kokemuksia työhaastatteluista. Haastateltavien vastauksista tuli kuitenkin ilmi työhaastatteluiden tason vaihtelut. Tähän uskottiin vaikuttavan erilaiset esimiehet kokemuksineen ja persoonineen. Myös esimiesten rekrytointiin liittyvän osaamisen puutteen ja rekrytointikonsulttien resurssipulan ajateltiin vaikuttavan tähän.

Haastateltavien oli vaikea nimetä huonointen toimivaa kohtaa, mutta informaation kulusta kysyttäessä jokainen myönsi, että viestinnässä ja sen kulussa on puutteita tai viestinnän toteuttamiseen ei olla tyytyväisiä. Haastateltavat mainitsivat, että prosessin aikana oli selkeästi havaittavissa epätietoisuutta ja prosessin pitkittymisestä ei informoitu hakijoita tarpeeksi.

Minulla meni ihan viimeiselle viikolle, ennen kuin minulle varmistui valinta paikkaan. Valinnan jälkeenkin meni vielä useampi viikko, ennen kun sain työsopimuksen, tietää palkan ja kauan tulen olemaan töissä. (Haastateltava A.)

Vastuu hakijaviestinnästä nähtiin olevan esimiehellä. Pääsääntöisesti, koska esimies on se taho, joka haastattelee työnhakijat. Työnhakijat painottivat sitä, miten tärkeää on saada perustelut ja syy siihen, miksi tehtävään ei tullut valituksi ”Kyllä esimiehen täytyy käydä läpi jokaisen kanssa, miksi ei tullut valituksi. Kyllä tämä on jokaisen oppimispolku” (Haastateltava B). Hakijaviestintä linkitettiin myös helposti työmotivaatioon ja työnantajakuvaan. ”Kokemuksen kannalta on erittäin tärkeää perustella valinnat, ettei työmotivaatio laske siinä nykyisessä tehtävässä” (Haastateltava A).

Kaikki haastateltavat vastasivat yhtenevästi kahteen kysymykseen; *Tulisiko tällä hetkellä prosessiin merkityt vapaaehtoinen –kohdat pysyä vapaaehtoisina?* ja *Koetko, että resurssipankista olisi hyötyä sisäisen rekrytointiprosessin parantamiseksi?* Vapaaehtoiset kohdat ovat myös vaiheita prosessissa, joita harvoin sisäisessä rekrytointiprosessissa käytetään. Videohaastattelut, online-testit ja arviointipäivät ovat suositeltavia vaiheita, kun työnhakijaa ei entuudestaan tunneta tai työntekijästä ei ole saatavilla aikaisempaa tietoa. Haastateltavat eivät kokeneet, että vapaaehtoiset -kohdat toisivat lisäarvoa sidosryhmille.

In-house –palveluna toimiva rekrytointitiimi koettiin hyödylliseksi. Osa ajatteli, että rekrytointitiimi on viestijä tai paikka, josta voi kysellä prosessin etenemisen perään. Toiset puolestaan ajattelivat, että rekrytointitiimi katsoo kokonaiskuvaa ja toimii ammattitaitoisesti prosessin tukena ja ohjaajana. Rekrytointitiimi nähtiin objektiivisena tukipilarina, jonka toimintaa ei välttämättä näe koko rekrytointiprosessin ajan.

Haastateltavien odotuksena on, että hakuprosessi kestäisi kokonaisuutena noin kuukauden. Hakijanäkökulmasta sisäinen rekrytointiprosessi näyttäytyy kuitenkin hitaana, sillä lähes jokainen totesi, että oma hakuprosessi oli pahimmillaan kestänyt yli neljä kuukautta. Ongelmallisimpana kuitenkin koettiin viestinnän puute, joka vaikeutti oman tilanteen tiedostamisessa ja missä prosessin vaiheessa oltiin etenemässä.

Resurssipankki puolestaan koettiin ehdottoman tärkeäksi ja lisäarvoa tuottavaksi välineeksi sisäisessä rekrytointiprosessissa. Resurssipankkia ei ole vielä Yrityksessä X käytössä. Haastatteluissa nousi muutamia kertoja esille tarve tehostaa kykyjen löytämistä, eli tarvetta parantaa sourcingia, sillä hakemusten läpikäyntiin kuluu välillä paljon aikaa. Tämä näkyy hakijoille viestinnän puutteena hakemuksen jättämisen ja haastatteluihin kutsumisen välissä, sekä mahdollisena epätietoisuutena, missä vaiheessa prosessi etenee.

## **6.2 Analysointi**

Olen toteuttanut tulosten laadullisen analysoinnin nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnin eli puhtaaksi kirjoittamisen pohjalta. Litteroinnissa olen joutunut pelkistämään havaintojani. Alasuutari (2011, 39) toteaa, että laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, äsken mainitsemastani havaintojen pelkistämisestä, sekä arvoitusten ratkaisemisesta. Niitä ei voi erottaa ja ne käytännössä nivoutuvat aina toisiinsa.

Vastauksista nousi vahvasti esille, että Yritys X:n rekrytointiprosessin läpivientiin kuluu liikaa aikaa. Ideaalinen sisäisen rekrytointiprosessin läpivientiaika, eli aloituspalaverista rekrytointiin, olisi kuukauden verran. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tästä ajasta usein jäätii. Pidentyneeseen rekrytointiprosessiin saattaa vaikuttaa sourcingin, viestinnän ja resurssien puute, sekä esimiesten osaaminen. Vaikka rekrytointiprosessi aikataulutetaisiin aloituspalaverissa, saattaa prosessin aikana tapahtua yllättäviä viivytyksiä, kuten ongelmia haastatteluiden yhteen sovittamisessa, organisaatiossa tapahtuvat yllättävät muutokset tai sairauspoissaolot. Näitäkin tapauksia varten tulisi olla selkeästi tiedossa, kuka tiedottaa työnhakijoille prosessin viivästymisestä tai kenelle vetovastuu siirtyy.

### **6.2.1 Sourcing**

Yritys X:n sisäinen rekrytointiprosessi on ehkä hieman vanhanaikainen ja jäykkä. Hakemusten läpikäynnissä joudutaan yhä turvautumaan manuaaliseen hakemusten käsittelyyn, eikä resurssisuunnittelun ja sourcingin käyttöön ole vielä päästy. Näiden asioiden takia hakemusten läpikäynti on erittäin aikaa vievää ja on pois rekrytointikonsulttien ydintekemisestä. Kun sourcingia ei toteuteta, tulisi esimiesten ottaa suurempaa roolia hakemusten läpikäynnin aikana, sillä heillä tulisi olla tietämys, millaista henkilöä tiimi tarvitsee.

Ilman sourcingia Yrityksellä X ei ole näkymää yrityksen osaajakenttään ja mahdolliset potentiaaliset, mutta passiiviset työnhakijat jäävät löytämättä. Sourcingin avulla pystyttäisiin hypätä suoraan haastatteluihin, jättäen prosessin alun aikaa vievät vaiheet, kuten hakuilmoituksen teko, haku aika ja hakemusten läpikäynti, pois. Sourcingia voitaisiin hyödyntää, jos yritykseen implementoitaisiin resurssipankki.

### **6.2.2 Viestinnän puute**

Haastateltavat mainitsivat epätietoisuutta prosessin etenemisestä. Prosessin kestäessä useamman kuukauden, ei hakijaa informoitu tarpeeksi prosessin tilanteesta. Epätietoisuus prosessin etenemisestä saattaa pahimmillaan aiheuttaa kyselytulvan rekrytointitiimille tai

jopa lähestymistä rekrytoivan esimiehen suuntaan. Jo aloituspalaverissa tulisi keskustella, miten toimitaan tilanteessa, jos prosessi joudutaan pysäyttämään.

Kuka viestii ja kenelle? Tällä hetkellä esimies oli pääsääntöisesti vastuussa haastateltujen hakijoiden kontaktoinnista ja rekrytointitiimi puolestaan yleisestä tiedottamisesta. Haastateltavat mainitsivat, että välillä esimies vaikutti siltä, kuin ei tietäisi, missä rekrytointiprosessin vaiheessa mennään. Tämä saattaa luoda epävarmuutta ja epäammattimaista kuvaa yrityksestä hakijan suuntaan. Jos työnhakija ja esimies kohtaavat, tulisi esimiehen olla se joka viestii hakijalle. Sisäisessä rekrytointiprosessissa on kyse yrityksen voimavaroista, motivaation ylläpitämisestä ja työnantajakuvasta, sillä työnhakija on jo yrityksessä töissä. Sen sijaan yleinen, ilmoitusluontoinen viestintä olisi hyvä pitää rekrytointitiimissä.

### **6.2.3 Resurssien puute & esimiesten osaaminen**

Yritys X:n vuosittaiset rekrytointimäärät vaativat rekrytointitiimiltä äärimmäistä venymistä. Koska rekrytointi on kausittaista, on rekrytointikonsulttien työmäärä välillä suuri. Aaltoliike rekrytointien määrässä saattaa myös vaikuttaa siihen, miten vaihtelevana haastateltavat näkivät ja kokivat prosessin toteutumisen. Kun rekrytoinneissa on hiljaisempaa, on rekrytointitiimillä tarpeeksi resursseja edistää rekrytointiprosessia ja avustaa esimiehiä tarvittaessa. Tällöin viestintä on sujuvampaa ja aikatauluissa pysytään varmemmin.

Rekrytointimäärien vaihtelevuuden takia olisi erittäin tärkeää, että aloituspalaverissa käytäisiin selkeästi läpi, kuka tekee mitään ja missä prosessin vaiheessa. Esimiesten tulisi pystyä ottamaan vastuuta rekrytoinnin tietyistä vaiheista, kuten lisätietojen kertomisesta hakuaikana, hakemusten läpikäynnistä ja kieltävän vastauksen kertomisesta työnhakijalle. Esimiesten osaaminen ei kuitenkaan aina riitä tähän, joten rekrytointikonsultti joutuu käyttämään aikaansa esimiehen tukemiseen. Tämä on pois heidän ydinosastaan, joka saattaa taas vaikuttaa rekrytointiprosessien laatuun ja keston.

### **6.2.4 Rekrytoinnin prosessikaavio**

Itse sisäisen rekrytointiprosessin sisältöön haastateltavat olivat tyytyväisiä. Haastateltavista tuntui siltä, että prosessi eteni kaavion mukaisesti ja siinä esiintyvät vapaaehtoiset – kohdat koettiin tilannesidonnaisesti hyödyllisinä, eikä niitä haluttu poissulkea prosessista. Online –testit vaikuttivat olevan hyödyllisiä niin työnantajalle kuin työnhakijallekin ja videohaastattelut nähtiin myös hyvänä vaihtoehtona. Vastauksista pystyi tulkita, että vapaaehtoisia vaiheita ei selvästikään oltu käytetty prosesseissa turhaan tai liian usein, sillä niitä kohtaan hakijoilla oli positiivisia tunteita. Jos esimerkiksi Online –testejä joutuisi suoritta-

maan liian usein, saattaisi hakijasta tuntua siltä, ettei häntä tunneta tai hänen osaamisensa ei luoteta.

Suosituksia ei erillisenä kohtana prosessikaaviossa mainita, sillä sisäisessä rekrytointiprosessissa niitä ei suoranaisesti niin usein käytetä. Suositukset ovat kuitenkin keino saada nykyisen esimiehen käsitys hakijasta, joten sisäisessäkin rekrytointiprosessissa niitä olisi hyvä hyödyntää. Sisäisessä rekrytointiprosessissa nousee kuitenkin esiin kysymys, milloin tuleva esimies saa lähestyä nykyistä esimiestä työnhakijan ominaisuuksiin liittyen? On kuitenkin selvää, että työnhakijalta tulee olla lupa suosittelijoiden tai nykyisen esimiehen haastatteluun. Haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt, että nykyistä esimiestä olisi lähestytty ilman työnhakijan lupaa. Mikäli resurssisuunnitteluun ja sourcingiin siirryttäisiin, olisi mahdollisesti helpompi lähestyä nykyisiä esimiehiä, sillä työntekijöiden halukkuus etene- miseen sekä Yritys X:n tulevat rekrytointitarpeet olisivat yleisessä tiedossa. (Helsilä 2009, 23; Österberg 2014, 108.)

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Alasuutarin mukaan lähdekritiikki on olennainen osa analyysiä (ks. Kalela 1976, 168-174), joten olen lisännyt opinnäytetyöhöni osuuden, jossa mietin tutkimukseni luotettavuutta. Otanta tässä haastattelussa jäi suunniteltua pienemmäksi, sillä aikataulutusta ja työnhakijoiden halukkuus osallistua haastatteluun aiheuttivat vaikeuksia. Vaikka otanta oli pieni, vain neljä haastateltavaa, voidaan tuloksista tehdä silti johtopäätöksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus syventyä tutkittaviin sekä heidän tunteisiinsa ja ajatuksiinsa.

Haastattelukysymysten avulla pyrin rajaamaan haastattelun aihealuetta ja saamaan tarpeeksi syvällistä tietoa aiheesta. Tämän lisäksi tarkoitukseni oli asetella kysymykset siten, että saisin mahdollisimman laaja-alaisesti vastauksia, kuitenkin johdattelematta haastateltavia liikaa. Mielestäni kuitenkin saamani vastausten perusteella kysymysten asettelu jäi ehkä jopa hieman liian neutraaliksi. Esimerkiksi kysymys *Mikä prosessissa toimii parhaiten / huonointen?*, olisi pitänyt jakaa kahteen erilliseen kysymykseen. Haastattelussa kävi nimittäin helposti niin, että haastateltavat vastasivat vain ensimmäiseen mielipidekysymykseen ja harhailivat sen jälkeen pois aiheesta.

Suoritin ensimmäistä kertaa haastattelun litterointia, joten on hyvinkin mahdollista, että tuloksien purussa ja tulkinnassa on voinut sattua virheitä, jotka aiheuttavat tulosten luotettavuuteen säröjä. Tulosten analysoinnissa joudutaan valitsemaan ja löytämään olennaisin asia tutkittavaan kohteeseen liittyen, joten aikaisemmin mainitsemani tulosten pelkistäminen lisää myös tulosten kyseenalaistettavuutta.

On myös tärkeää muistaa, että vastaukset pohjautuvat jokaisen haastateltavan omiin kokemuksiin ja ajatuksiin. Ne ovat linkittyneet haastateltavan omaan ajatusmaailmaan ja käsitykseen Yritys X:n sisäisestä hakuprosessista. Aikaisemmat hakukokemukset tulivat pintaan haastattelussa, joka aiheutti sitä, että hyvin tai huonosti onnistunut rekrytointiprosessi dominoi haastateltavien vastauksia. Haastattelun tuloksiin sisältyy aina tulkintaa, sillä vastaukset ovat jokaisen omia käsityksiä ja ne saattavat olla tilannesidonnaisia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 12.)

## 7 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä on tarkoitus sitoa yhteen opinnäytetyön johdanto ja teoria ja tätä kautta vastata tutkimuskysymyksiini. Tämän kappaleen luettuaan lukijan tulisi tietää onnistuneeseen sisäiseen rekrytointiprosessiin vaikuttavat tekijät, tukitoiminnot sekä vastuunjaon toteutus.

Yrityksessä X tehdään vuosittain satoja rekrytointeja, joista vuonna 2016 yli puolet olivat sisäisiä rekrytointeja. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisen rekrytointiprosessin on oltava ketterä, tasalaatuinen ja luotettava. Spesifillä toimialalla toimivana konserniyrityksenä Yritys X:n tulee panostaa työntekijöidensä osaamiseen, motivaatioon ja laatuun. Sisäinen rekrytointiprosessi on tässä tehtävässä avainasemassa, sillä sisäisellä rekrytoinnilla muun muassa mahdollistetaan motivaatiota lisäävä työnkierto, säilytetään hiljaista tietoa ja nopeutetaan perehtymisprosessia.

Sisäisestä rekrytointiprosessista tekee luotettavan oikea-aikainen ja selkeä viestintä, osaavat esimiehet, sekä suunniteltu prosessi. Kaksi ensimmäistä ominaisuutta ovat Yritys X:n kehityskohteita, joita varten olen esittänyt kehitysideoita luvussa kahdeksan. Yritys X:n prosessikaavio ei ole se, mikä aiheuttaa prosessissa ongelmia tai epäselvyyksiä. Tästä syystä uutta prosessikaaviota ei opinnäytetyön pohjalta synny.

### 7.1.1 Osaavat esimiehet

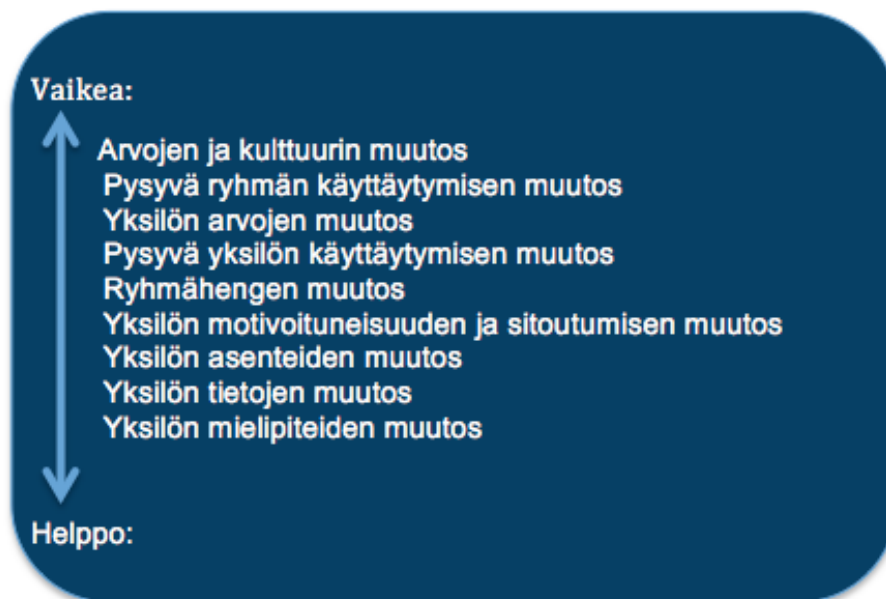
Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä tulee jo olemassa olevaan tiimiin, joten on erityisen tärkeää, että esimies on osaava rekrytoija. Yhteisöllisyys ja itseohjautuvuus lisäävät keskinäistä auttamista ja tukea tiimin sisällä, joka taas parantaa tiimin tehokkuutta. Rekrytoivan esimiehen tulisi siis tuntea parhaiten tiimiin tarvittava osaaminen ja näin ollen edesauttaa niin potentiaalisen työnhakijan löytymistä kuin tehokkaan tiimin muodostumista. (Åberg 2009, 58-59.)

Yritys X:n esimiehet tunnistavat oman tiimiinsä tarvittavan osaamisen, mutta rekrytointiin liittyvä osaaminen, kuten haastattelutaidot tai työnhakijalta vaadittavien luonteenpiirteiden tunnistaminen eivät aina ole riittäviä. Työntekijää saatetaan arvioida vain oman henkilökemian perusteella, jolloin objektiivisuus rekrytoinnissa katoaa. Objektiivisuuden ylläpitämiseksi esimiesten osaamista tulisi kehittää.



### 7.1.2 Oikea-aikainen ja selkeä viestintä

Åberg on kuvannut (Kuva 4.), mihin viestinnällä voi vaikuttaa ja kuinka helposti. Oikea-aikainen ja selkeä viestintä voi helposti muuttaa työnhakijan mielipiteen prosessista, jolloin myös tietous siitä lisääntyy. Hyvin tiedotettu työnhakija asennoituu prosessia kohtaan paremmin, jolloin työnhakijasta tulee myös motivoituneempi työntekijä, vaikka häntä ei valittaisikaan kyseiseen työtehtävään. Motivoituneet työntekijät vaikuttavat tiimin yhteishenkeen, joka parhaimmillaan vaikuttaa yksilön arvoihin ja tätä myöten myös koko ryhmän arvoihin. Hyvä viestintä sisäisessä rekrytointiprosessissa ajaa siis koko organisaation menestymistä tai pahimmillaan vaikuttaa suoriutumiseen heikentävästi.



Kuva 4: Mihin viestinnällä voi vaikuttaa? (Åberg 2009, 136)

Yritys X:n viestintä heikentää sisäisen rekrytointiprosessin näyttäytymistä ulospäin. Viestinnän vastuunjaon ollessa epäselvä, heikkenee prosessin laadukkuus. Tukitoimintona viestintä on äärimmäisen tärkeä. Vaikka prosessikaavio itsessään olisi onnistunut, tarvitsee se tuekseen oikein suunnitellun ja vastuutetun viestinnän, sekä osaavat tekijät.

## 8 Kehitysideat

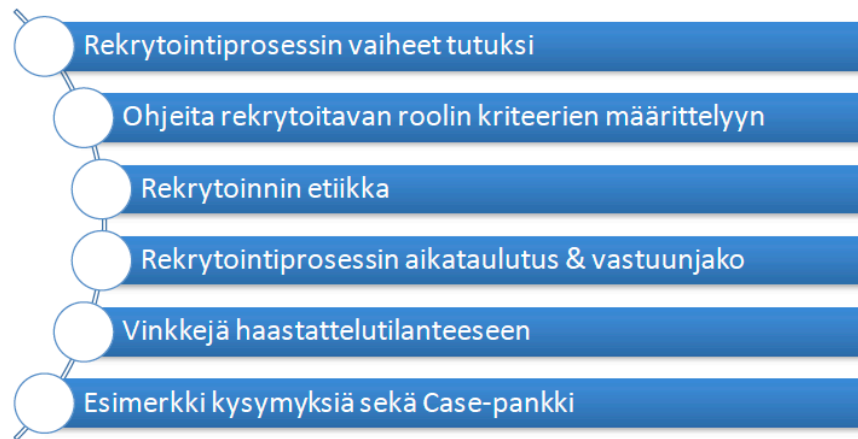
Kehitysideat ovat syntyneet tutkimukseni, sekä omien havaintojeni pohjalta. Olen pyrkinyt miettimään realistisia kehitysideoita, joiden toteuttaminen tukisi Yritys X:n toimintaa. Kehitysideat vaativat investointeja, joten kaikkia ei missään nimessä voida toteuttaa yhtäaikaista. Kehitysideat ovat kuitenkin Yritys X:n kokoiselle konsernille mahdollisia budjetoida ja toteuttaa.

### 8.1 Esimiesten koulutus

Kuten opinnäytetyössäni on käynyt ilmi, esimiehen rooli osana sisäistä rekrytointiprosessia on merkittävä, sillä esimies tuntee oman osastonsa, tiimin ja siinä olevan osaamisen, joita sisäisellä rekrytoinnilla pyritään täydentämään. Olisi siis erityisen tärkeää, että esimies on taitava ja osaava rekrytoija.

Muutoksen vaikuttaessa esimiehen rooliin, on tärkeää tarjota esimiehelle työvälineitä, jotka mahdollistavat oman esimiesosaamisen kehittämistä. Esimiesosaamista Yrityksessä X voitaisiin edistää erilaisilla koulutuksilla. Koulutuksia voisi toteuttaa internet –pohjaisena tai jopa koko viikonlopun mittaisina koulutuspäivinä. Digitaaliset koulutusmateriaalit mahdollistavat sen, että esimies voi valita itselleen parhaimman ajankohdan ja paikan suorittaa koulutus. Digitaalista koulutusta voisi myös opiskella osissa, pitkän koulutuspäivän sijasta. Toisaalta koulutuspäivät, joihin mentäisiin paikan päälle olisivat täydentäviä ja intensiivisempiä tapahtumia, joissa tulisi kerrattua esimiehille tärkeitä vuorovaikutustaitoja.

Yksi vaihtoehto esimiehen osaamisen kehittämiseen on Joenpolven suunnittelema koulutusmateriaali esimiehelle (Kuva 5). Otin tämän esimerkiksi, sillä kyseisessä koulutusmateriaalissa on selkeästi ja laaja-alaisesti käyty esimiehen roolin kannalta oleelliset asiat läpi. Koulutusmateriaali on myös jaettu osiin, joka mahdollistaisi aikaisemmin mainitsemani osissa opiskelemisen.



Kuva 5: Esimiehen koulutusmateriaali (Joenpolvi 2016)

Koulutusmateriaalissa käytäisiin läpi, mistä vaiheista rekrytointiprosessi koostuu, jotta esimiehet saisivat hieman ymmärrystä koko prosessista, tarkempaa tietoa rekrytointiprosessin vastuunjaosta, sekä erilaisia rekrytointitapauksia. Mielestäni rekrytoinnin etiikka voisi olla koulutusmateriaalin toisena vaiheena, ennen siirtymistä esimiehelle suunnattuun, yksityiskohtaisempaan tietoon.

Olisi hyvä, jos esimerkkikysymykset olisi mahdollista tulostaa portaalista tai tallentaa omalle työpöydälleen. Tällä tavalla esimiehillä olisi lähtökohtaisesti suuntaa antava kysymyspohja haastattelukierroksille, jos rekrytointitarve tulee kohdalle harvoin. Valmis kysymyspohja helpottaisi myös rekrytointikonsulttien työmäärää.

## 8.2 Resurssisuunnittelu

Yritys X voisi sisäisessä rekrytointiprosessissa siirtyä resurssisuunnitteluun ja sourcingiin. Resurssisuunnittelussa toteutettaisiin ennalta suunniteltua henkilöstön resursointia ja näin välttyttäisiin improvisoinnilta. Kun tiedetään, että ensi vuoden alussa tarvitaan kaksikymmentä uutta digitalisaation osaajaa, osataan siihen varautua ja ennakoida tarve esimerkiksi sourcingin avulla tai työntekijöiden kehittämissuunnitelmissa. Viitalan (2005, 242) mukaan sisäistä henkilöstöhallintaa tuetaan parhaiten jatkuvan urasuunnittelun avulla. "Ideaalin tilanne olisi sellainen, jossa jonkin organisaation työntekijän kehityssuunnitelmaan sopisi siirtyminen vapautuvaan tehtävään" (Hyppänen 2013, 198).

## 8.3 Resurssipankki

Resurssipankilla tarkoitetaan pilvipalvelua tai muuta atk-pohjaista järjestelmää, jossa on esillä työntekijöiden osaaminen, kokemus, kehittymistoiveet ja halukkuus työkiertoon. Yritys X:llä on käytössään henkilöstöhallinnon järjestelmä, johon tällainen resurssipankki olisi

implementoitavissa. Markkinoilla oleva Workday on hyvä esimerkki tällaisesta resurssipankista. Workday mahdollistaa rekrytoinnin ammattilaisille näkyvyyden yrityksen työntekijöiden osaamiseen, kehittämiseen ja luonnollisen poistumiseen eli eläkkeelle siirtyvään ryhmään. Tämän lisäksi Workday tarjoaa paljon muuta tukemaan henkilöstöhallinnon toimintoja. (Viitala 2007, 107; Workday 2017.)

Yritys X:ssä resurssipankin päivittäminen olisi työntekijöiden vastuulla. Järjestelmän pääkäyttäjinä toimisivat rekrytointikonsultit, mutta rekrytoiville esimiehille voitaisiin myöntää pääsy järjestelmään. Resurssipankin avulla voitaisiin löytää sisäiset potentiaaliset ja/tai passiiviset työnhakijat, jotka ovat halukkaita työnkiertoon, tai siirtoon toisiin työtehtäviin. Kysyttäessä resurssipankin hyödyntämisestä sisäisessä rekrytointiprosessissa, ei myönteistä vastausta tarvinnut pitkään odottaa. Jokainen haastateltava oli ehdottomasti sitä mieltä, että resurssipankista olisi hyötyä sisäisessä rekrytointiprosessissa. Myös päivittämisvastuu oli jokaisen mielestä työnhakijalla itsellään.

Kaikki, joka edistää sisäisen rekrytoinnin tukemista ja lisäämistä on positiivista prosessien kehittämistä. Sisäinen rekrytointi tukee oppimisen ja kehittymisen kannustavaa kulttuuria ja tällä tavoin vaikuttaa motivaatioon, sekä työnantajakuvaan. Sisäinen rekrytointi lisää myös yrityksen sisäisen osaamisen hyödyntämistä. Jos yrityksessä tarjotaan mahdollisuuksia omaan urakehitykseen, eivät työntekijät näe syytä vaihtaa yrityksen ulkopuolelle yhtä helposti. Jos sisäiseen rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen ei panosteta, saattaa yritys pahimmillaan menettää motivoituneita ja osaavia työntekijöitä kilpailijoilleen. Tähän Yritys X:llä ei ole varaa ottaen huomioon alan, jolla se toimii. (Hyppänen 2013, 198; Viitala 2007, 106.)

#### **8.4 Jaettu tietopankki**

Yritys X:llä on käytössään intranet, eli yrityksen henkilöstön käyttöön rajattu internetsivu, joista löytyy paljon hyödyllistä tietoa muun muassa organisaatiosta, henkilöstöstä ja tapahtumista. Tämän lisäksi olisi kuitenkin hyvä, että Yrityksellä X olisi vielä esimerkiksi organisaatioittain tai rooleittain jaettu tietopankki, kuten OneNote. OneNote on Microsoftin luoma sovellus, jonne voi esimerkiksi kirjoittaa ohjeita tai tuoda sähköpostista tiedostoja, jotka voi jakaa usean käyttäjän kesken. (Microsoft 2017; Tilastokeskus b.)

Jaettu tietopankki olisi erinomainen paikka jakaa tärkeitä toimintatapoja tai ohjeistuksia eri tilanteita varten. Tietopankkeja voisi olla rekrytoivien esimiesten kesken ja rekrytointikonsulttien kesken. Esimiehille olisi hyvä jakaa toimintaohjeet esimerkiksi haastatteluun tai työnhakijoiden kontaktointeja varten. Rekrytointikonsulteille voisi olla yhteiset toimintaohjeet, jotta rekrytointitiimin tekeminen näyttäisi ulkoisesti tasalaatuiselta ja yhtenäiseltä.

Jaettu tietopankki olisi rekrytointikonsulteille oiva rekrytointityöväline, jonne voisi esimerkiksi koota kaikki käynnissä olevat rekrytointiprosessit suunnitelmiseen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen, kuten Österberg ehdottaa Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassaan (Österberg. 2014, s.198). Tällöin olisi myös helppo sijaistaa rekrytointikonsulttia tai tarkistaa, mitä kussakin rekrytointiprosessin aloituspalaverissa oli sovittu ja missä vaiheessa se etenee.

## 9 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi vaati minua opiskeluaikani ensimmäisen kerran itsenäisesti työstämään ja hallitsemaan suurehkon projektin alusta loppuun. Olen aina ajatellut, että itsenäinen työskentelytapa sopii minulle ja ajattelen näin yhä. Kuitenkin vasta opinnäytetyön aikana ymmärsin, miten paljon opinnäytetyö oikeasti vaatii itseltäni. Kynnys opinnäytetyön aloittamiseen oli minulle se suurin ponnistus. Kirjoitettuani ensimmäisen kappaleen, ei tämän opinnäytetyön työstäminen enää tuntunut niin vaikealta.

Opinnäytetyön tekemisen aikana opin sen, miten, missä tai milloin opinnäytetyötä oli hyvä tehdä, eli oppimistyylini ja työtapani selkenivät. Huomasin myös, että työntekeä ja opinnäytetyön tekeminen on erittäin kuluttavaa. Osittain myös tästä syystä opinnäytetyön tekemisessä kesti minulla kauemmin, kuin olin suunnitellut.

Eniten aikaa kului teoriapohjan keräämiseen ja tarpeeksi luotettavien, tai informatiivisten lähteiden etsimiseen. Hyvän teoriapohjan ja nykytilanteen kartoittamisen jälkeen haastattelukysymykset olivat suhteellisen helppo muodostaa. Mielekkäintä minulle opinnäytetyön teossa oli haastatteluiden pitäminen. Oli mielenkiintoista tavata Yritys X:n työntekijöitä ja kuulla heidän mielipiteitä, näkemyksiään ja tunnetilojaan tutkimastani aiheesta.

Haastatteluista sopiminen puolestaan ei mennyt odotusteni mukaan. En ollut huomionnut opinnäytetyösuunnitelmassani tekemääni aikataulutukseen mahdollisuutta sille, miten kauan aikaa haastatteluiden sopimiseen saattaisi kulua. Olin olettanut, että voin itse kontaktoida haastateltavat, jolloin haastatteluiden sopiminen olisi ollut joustavampaa ja toiminut ilman välikäsiä. Todellisuudessa toimeksiantajayritys tarjoutui sopimaan haastattelut. Lopulta kuitenkin tämä vaihe venyi niinkin paljon, että aikataulutukseni meni kokonaan uusiksi.

Jokaiseen projektiin kuuluu kuitenkin vastoinkäymisiä ja tämänkin opinnäytetyön aikana niitä oli useampia. Vastoinkäymisistä kuitenkin on tarkoitus oppia ja uskon, että opinkin. Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä matka, joka on tuonut itsestäni esille uusia puolia. Olen huomannut, että pystyn keskittymään yhteen asiaan useaksi tunniksi, etsimään tietoa eri lähteistä, sekä tärkeimpänä ymmärtänyt, että henkilöstöhallinto on minulle juuri oikea erikoistumisala.

## **Lähteet**

### **Kirjalliset lähteet**

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Daft, R. & Lengel, R. 1983. Organizations as information processing systems. Texas A&M University. USA.

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2004. Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Edita. Helsinki.

Hannus, Jouko. 2003. Prosessijohtaminen. Kuudes painos. Gummerus. Jyväskylä.

Helsilä, Martti. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Unigrafia. Helsinki.

Koivisto, Kari. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Gummerus. Jyväskylä.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Metsämuuronen, Jari. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia–sarja 4. Methelp Ky. Helsinki.

Mäkisalo, Merja. 2003. Yhdessä me onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammi. Tampere.

Saffer, Dan. 2007. Designing for interaction: Creating Innovative Applications and Devices. New Riders.

Vahtio, Eeva-Leena. 2007. Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Valvisto, Elisa. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus. Jyväskylä

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Åberg, Leif. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor. Jyväskylä.

Österberg, Maritta. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppa-kamari. Helsinki.

### **Sähköiset lähteet**

Edilex. Lyhenteet ja vakiintuneet nimet. Luettavissa:

<https://www.edilex.fi/lainsaadanto/lyhenteet>. Luettu: 5.4.2017.

Empore. 2014. Luettavissa: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu: 4.3.2017.

Fulmore. 2012. Sisäinen viestintä = Tärkeää! Luettavissa:

<https://fulmore.fi/uncategorized/sisainen-viestinta-tarkeaa/>. Luettu: 11.4.2017.

Harvard Business Review. 2016. What you can and should be doing with your customer journeys. Luettavissa:<https://hbr.org/2016/03/what-you-can-and-should-be-doing-with-your-customer-journeys>. Luettu: 8.2.2017.

Joenpolvi, Ida. 2016. Rekrytointiprosessin harmonisointi yrityksessä X. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115787/Opinnaytettyo%20Ida%20Joenpolvi.pdf?sequence=1>. Luettu: 23.11.2016.



Kouvola kaupunki. 2015. Rekrytointiopas. Luettavissa:

[http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/henkilostoyksikko/henkilostosuunnittelu/jarekrytointi/wEKeDklnN/Rekrytointiopas\\_2\\_2015.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/henkilostoyksikko/henkilostosuunnittelu/jarekrytointi/wEKeDklnN/Rekrytointiopas_2_2015.pdf). Luettu: 10.3.2017.

Microsoft. 2017. OneNote. Luettavissa: <https://www.onenote.com>. Luettu: 1.7.2017.

Miettinen, Satu. 2011. Palvelumuotoilun työkalut. TEKES. Luettavissa:

<http://videonet.fi/web/tekes/uudisraivaajat/2011/palvelumuotoilu-tyokalut/kalvot.pdf>. Luettu: 8.2.2017.

Opetushallitus. 2011. 5.Prosessit. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/prosessit](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit). Luettu: 16.2.2017.

Psycon. 2012. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/sisainen-rekrytointi>. Luettu: 4.3.2017.

Selkäinaho, H. 2016. HR ottaa sisäisen viestinnän omakseen. Luettavissa:

<https://www.meteoriitti.com/2016/01/04/hr-ottaa-sisaisen-viestinnan-omakseen/>. Luettu: 11.4.2017.

SHRM. Society for Human Resource Management. Recruiting: What is Sourcing?

24.5.2016. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatissourcing.aspx>. Luettu: 24.4.2017.

Suomen Projekti-Instituutti Oy. 2015. Luettavissa: [https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen\\_sanastoa](https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa). Luettu: 23.3.2017.

Thrive. The Difference Between Sourcing and Recruiting. 29.7.2016. Luettavissa:

<http://thrivetrn.com/difference-sourcing-recruiting-matters/>. Luettu: 24.4.2017.

Tilastokeskus a. 2014. Luettavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/ositettu\\_otanta.html](http://www.stat.fi/meta/kas/ositettu_otanta.html). Luettu: 23.8.2017.

Tilastokeskus b. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/intranet.html>. Luettu: 1.7.2017.

Vilkkä, Hanna. 2014. Tutki ja mittaa. Luettavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 15.3.2017.

Yammer. 2017. Luettavissa: <https://products.office.com/fi-FI/yammer>. Luettu: 11.4.2017.

Workday. 2017. Luettavissa: <https://www.workday.com/en-us/homepage.html>. Luettu: 27.2.2017.

### **Julkaisemattomat lähteet**

Sisäinen rekrytointiprosessi. 2017. Yritys X. Vantaa.

Strategiaprosessi. 2016. Head of People Development. Yritys X. Vantaa.

Henkilö A. 27.3.2017. Rekrytointikonsultti. Yritys X. Sähköpostiviesti. Helsinki.

Haastateltava A. 10.5.2017. Työnhakija. Yritys X. Haastattelu. Vantaa.

Haastateltava B. 3.5.2017. Työnhakija. Yritys X. Haastattelu. Vantaa.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä mieltä olet sisäisestä rekrytointiprosessista?
2. Mitä tunteita se herättää sinussa? Miksi?

#### Palvelupolku-mallin antaminen haastateltavalle.

3. Toteutuuko prosessi mielestäsi kaavion mukaisesti?
4. Mitä tunteita/ajatuksia prosessin eri vaiheet herättävät sinussa?
5. Mikä prosessissa toimii parhaiten ja/tai huonoiten, vai onko sellaista?
6. Mikä kohta on prosessissa tärkein?
7. Mitä mieltä olet informaation kulusta rekrytointiprosessin aikana?
8. Kenellä on tärkein rooli prosessin eri vaiheissa? (haastateltava merkitsee paperiin; K=Konsultti / E=Esimies / H=Hakija / HRP= HR Partner)
9. Tulisiko tällä hetkellä prosessiin merkityt vapaaehtoinen -kohdat pysyä vapaaehtoisina?
10. Onko prosessi mielestäsi tehokas?
11. Millainen rooli rekrytointikonsultilla on mielestäsi rekrytointiprosessissa?
12. Onko rekrytointitiimistä etua? Miksi?
13. Mitä mieltä olet esimiesten rekrytointiprosessiin liittyvästä osaamisesta? (lain tuntemus, haastattelutaidot, viestintätaidot, jne.)
14. Oletko tyytyväinen rekrytointiprosessin kestoan? Miksi?
15. Kenen vastuulla hakijaviestintä mielestäsi on?
16. Koetko, että resurssipankista olisi hyötyä sisäisen rekrytointiprosessin parantamiseksi?  
**Resurssipankki** = pilvipalvelu / järjestelmä / intrasivut, jossa työntekijöiden osaaminen, kokemus, halukkuus työkiertoon jne ovat esillä. Työntekijät voivat päivittää omia tietojaan, osallistua koulutuksiin ja konsulteilla / rekrytoivilla esimiehillä olisi pääsy tänne.

Muuta, mitä?

## **Liite 2. Lyhenneluettelo**

HeTiL	Henkilötietolaki 22.4.1999/523.
YksTL	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.
YTL	Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 30.3.2007/334.